

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка

ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ХХІ СТОЛІТТІ

**Матеріали XVIII міжнародної
науково-практичної конференції**

21 травня 2026 р.

Електронне видання

Кам'янець-Подільський – 2026

Ministry of Education and Science of Ukraine
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

**PROBLEMS, PRIORITIES, AND PERSPECTIVES
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN XXI CENTURY**

**Proceedings of the XVIII International
Scientific and Practical Conference**

May 21, 2026

Electronic edition

Kamianets-Podilskyi – 2026

УДК 378.4(477.43)(082):33
ББК 74.584(4Укр-4Хме)
П78

Рекомендовано вченою радою природничо-економічного факультету Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (протокол № 6 від 27.05.2026)

Редакційна колегія:

Іван Семенець, к. е. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Олександр Любинський, д. с/г. н., професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Людмила Любінська, д. б. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Наталія Мазур, д. е. н., професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Ірина Ящишина, д. е. н., професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Михайло Ведерніков, д. е. н., професор, Хмельницький національний університет.
Любов Водянка, к. е. н., доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.
Тетяна Дудогло, д. е. н., конфернціар університар, Комратський державний університет.
Юлія Залознова, д. е. н., професор, Інститут економіки промисловості НАН України.
Борис Маліцький, д. е. н., професор, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України».
Вікторія Небрат, д. е. н., старший науковий співробітник, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».
Даріуш Новак, д. е. н., професор, Державний економічний університет в Познані.
Каріна Паламарек, к. т. н., доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету.
Людмила Симочко, к. б. н., доцент, Державний університет в Коїмбрі.
Наталія Супрун, д. е. н., професор, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».
Вероніка Буторіна, к. е. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Ігор Касіяник, к. г. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Валентина Колодій, к. б. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Володимир Лисак, к. е. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Руслан Якубаш, директор НПП «Подільські Товтри».

Відповідальний за випуск:

Тетяна Боднарчук, к. е. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.

П78 Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції, 21 травня 2026 р. [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2026. 294 с.

Збірник містить тези доповідей учасників XVIII Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті». Матеріали відображають результати наукового доробку вітчизняних та іноземних вчених, що стосуються історичних і сучасних аспектів розвитку економічної науки, цифрових та інноваційних перетворень економіки, обліку, аналізу, оподаткування та контролю, управління людським капіталом, а також суб'єктів господарювання різних галузей економіки.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та усіх, хто цікавиться проблемами розвитку сучасної економіки.

УДК 378.4(477.43)(082):33
ББК 74.584(4Укр-4Хме)

Електронна версія збірника доступна за покликанням:

URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10213>

Представлені у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції тези учасників відображають власну наукову позицію авторів. Тези публікуються в авторській редакції. Автори доповідей несуть повну відповідальність за зміст тез. Відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника посилання на авторів і видання є обов'язковим.

© К-ПНУ імені Івана Огієнка, 2026
© Автори доповідей, 2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1.
ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

УДК 005.95/.96:005.336.1:339.9:355.01

Наталія Базалійська,
кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

**КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ: АДАПТАЦІЯ
ДО ГЛОБАЛЬНОГО ДЕФІЦИТУ КАДРІВ ТА ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНОЇ
ПОЛІТИКИ В ПЕРІОД ВІЙНИ**

Сучасне глобальне середовище відзначається значною геополітичною волатильністю, розширенням збройних протистоянь, інтенсифікацією глобальних міграційних потоків та дефіцитом кваліфікованих людських ресурсів. Воєнні дії чинять глибокий вплив на інтернаціональний ринок праці, що детермінує трансформацію парадигм управління персоналом та коригування підходів до кадрової політики суб'єктів господарювання.

У цьому контексті функція управлінського обліку персоналу виходить за межі суто моніторингу витрат на людські ресурси та еволюціонує до системного стратегічного HR-інжинірингу, сфокусованого на аспектах:

- гнучка адаптація до турбулентних змін;
- забезпечення кадрової резилієнтності та стабільності;
- превентивне прогнозування ризиків;
- сприяння інноваційному розвитку організацій.

У даному контексті виняткової актуальності набуває інтеграція HR-аналітики, сучасних цифрових рішень та міжнародної політики щодо людських ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика класичного HR та HR-інжинірингу
у військовий час**

Характеристика	Традиційний HR-менеджмент	HR-інжиніринг (Digital-підхід)
Основна мета	Заповнення вакансій та адміністрування	Проектування оптимальних бізнес-ролей
Реакція на дефіцит	Посилення пошуку (Recruitment)	Автоматизація та перерозподіл функцій
Використання даних	Звітність за минулі періоди	Прогностичний контролінг та моделювання
Вплив війни	Спроба зберегти структуру	Гнучка архітектура «Agile-штат»

Джерело: складено автором

HR-інжиніринг – це не просто управління людьми, а проектування цілісної системи взаємопов'язаних процесів, де персонал розглядається як критичний актив з визначеними параметрами продуктивності та надійності. В епоху

військового часу інженерний підхід дозволяє швидко перепроєктувати бізнес-модель під наявний (обмежений) ресурс [1, с. 77–80].

Контролінг персоналу виконує роль сервісної функції для менеджменту, забезпечуючи інформаційну підтримку прийняття рішень. В умовах дефіциту кадрів контролінг фокусується на випереджаючих індикаторах. Контролінг персоналу являє собою інтегровану систему планування, аналізу, моніторингу та прогнозування кадрових процесів, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У системі HR-інжинірингу контролінг персоналу виконує такі функції: планування кадрових ресурсів; моніторинг продуктивності; управління кадровими ризиками; HR-аналітика; прогнозування плинності кадрів; оцінка ефективності HR-процесів.

Сучасні глобальні виклики, такі як збройні конфлікти та геополітична турбулентність, чинять глибокий і багатовекторний вплив на систему HR-інжинірингу в контролінгу персоналу, світову економіку та суспільство, зокрема, щодо [2, с. 3054–3056]:

1. Рухливості робочої сили: обмежуючи та змінюючи напрямки переміщення працездатного населення, роблячи цей процес менш передбачуваним.
2. Інтенсифікації транскордонних міграційних процесів: що часто набувають вимушеного характеру та кардинально змінюють демографічний ландшафт.
3. Загострення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів: у різних секторах економіки, поглиблюючи нестачу високопрофільних спеціалістів.
4. Глибокої трансформації ринків праці: які змушені адаптуватися до нових реалій, породжуючи нові професії та змінюючи вимоги до навичок.
5. Зміни традиційних моделей зайнятості: що проявляється у поширенні гнучких форм праці, дистанційної зайнятості, скороченого робочого дня та інших нетипових форматів.

У цих умовах перед системами управління людськими ресурсами (HR-системами) постають першочергові та комплексні виклики, що вимагають стратегічного підходу та інноваційних рішень [3]:

1. Масштабні переміщення населення – неконтрольовані чи значні потоки міграції, як внутрішньої, так і зовнішньої, що призводять до дисбалансу на ринку праці та втрати значної частини кадрового потенціалу.
2. Брак висококваліфікованих експертів – загострення дефіциту вузькопрофільних спеціалістів та талантів, особливо у критично важливих галузях, що створює значні перешкоди для розвитку та інновацій.
3. Посилення глобальної конкуренції за таланти – боротьба за залучення та утримання обдарованих співробітників, що вимагає від компаній переосмислення своїх стратегій мотивації та розвитку.
4. Психоемоційне виснаження персоналу – зростання рівня стресу, професійного вигорання та проблем ментального здоров'я серед працівників, спричинене постійною невизначеністю, підвищеними навантаженнями та травматичними подіями.
5. Збільшення кадрових ризиків – значне підвищення різноманітних ризиків, пов'язаних з людським капіталом, включаючи зростання плинності кадрів, втрату ключових фахівців, труднощі з адаптацією нових працівників та питання безпеки персоналу.

Міжнародна політика сьогодні прямо диктує правила гри на ринку праці. Залучення іноземних інвестицій, умови інтеграції до ЄС та міграційне законодавство країн-партнерів впливають на відтік талантів. Контролінг персоналу в цьому контексті повинен враховувати глобальну вартість праці та конкуренцію за українського фахівця на міжнародному рівні (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця інструментів контролінгу в системі HR-інжинірингу

Рівень дефіциту	Метод інжинірингу	Інструмент контролінгу
Помірний	Удосконалення системи мотивації	Benchmarking заробітних плат
Високий	Ротація та Cross-skilling	Матриця компетенцій та Skill-gap аналіз
Критичний (Війна)	BPM-автоматизація (заміна людей)	Аналіз ROI від впровадження Digital-рішень

Джерело: складено автором

Отже, адаптація до глобального дефіциту кадрів в умовах війни вимагає від підприємств відмови від реактивного управління. Інтеграція контролінгу в систему HR-інжинірингу дозволяє створити стійку (резильєнтну) структуру. Основні висновки: 1) Digital-тренди є не розкішшю, а засобом компенсації фізичної відсутності працівників; 2) Міжнародна політика створює як ризики (відтік кадрів), так і можливості (трансфер технологій); 3) Контролінг має трансформуватися з «обліку» в «навігацію» людським капіталом.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н. П. Запровадження HR-інжинірингу як інноваційного вектору розвитку бізнес-економіки організації в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 75–82.

2. Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Аналіз управління людськими ресурсами машинобудівного підприємства з використання HR-технологій в системі HR-інжинірингу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12 (52). С. 3053–3065.

3. Алькема В. Контролінг персоналу IT-компаній в умовах кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-118>

Отримано: 12.05.2026

Єва Богданова,
кандидат економічних наук,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА МЕНТАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Управління персоналом в сучасних умовах функціонування змінює фокус уваги з обліку кадрів на забезпечення життєздатності організації. В першу чергу, це проявляється через психологічну стійкість персоналу та ментальний менеджмент, що допомагає перевести фокус уваги з суто адміністративного управління на людиноцентричний підхід, що є критичним для збереження бізнесу під час війни. Цей підхід проявляється у відведенні головної ролі людині в її потребах та почуттях, приділенні їй центральної уваги в управлінні, в якій система підлаштовується під працівника, а не навпаки.

Війна є найпотужнішим фактором, що потребує колосальної мобілізації всіх сил та психологічних ресурсів [3, с. 86]. Психологічна стійкість в умовах війни дуже мінлива, адже залежно від ефективного управління може змінюватись задля врегулювання впливу тривалого стресу на продуктивність та прийняття рішень, адже існують ризики викривлень в умовах небезпеки.

Психологічна стійкість – це якість особистості спеціаліста, що включає в себе здібності не піддаватися несприятливим обставинам при виконання завдань, не знижувати під їх впливом якість виконання професійних дій [4].

Особливу увагу варто приділяти гнучкості кадрового підходу та взаємозамінності спеціалістів: постійне навчання методикам психосоціальної підтримки та підвищення професійної майстерності дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до змін у навантаженні [2, с. 149].

Ментальний менеджмент – це комплекс технік та підходів, спрямованих на управління власними когнітивними процесами, емоційним станом та мисленням задля підвищення ефективності, стресостійкості та підтримки психічного здоров'я. Ментальний менеджмент є дієвим інструментом підтримки операційної ефективності.

Стійкість персоналу є інноваційним ресурсом, адже існує зв'язок між ментальним станом співробітників та економічною стабільністю підприємства. Якщо керівник здійснює ефективне управління персоналом, підтримує та розвиває стійкість персоналу, приділяє велику увагу ментальному менеджменту за допомогою програм підтримки ментального здоров'я (наприклад, EAP – Employee Assistance Programs) їх робота буде більш стабільною та продуктивною, навіть у складних умовах війни.

Керівник відіграє важливу роль у формуванні «психологічно безпечного» середовища, адже від нього, в першу чергу, залежить рівень психологічної стійкості та ментального менеджменту. Адаптація графіків роботи та систем мотивації під час війни потребує гнучкості, фокусу на результат, а не на сам процес управління.

На керівника покладені превентивні заходи, які полягають в інвестуванні у поточне ментальне здоров'я працівника, адже втрата цінних кадрів через вигорання або депресію буде більшою втратою для керівника.

Важливим чинником є емоційний інтелект керівника, що полягає у здатності розпізнавати емоції інших, ефективно управляти ними. Дана якість набуває вирішального значення в умовах війни, коли кожне слово або рішення може мати критичні наслідки [1].

На сьогодні, відбувається зростання ролі використання різноманітних мобільних застосунків та ШІ-платформ для моніторингу рівня стресу та вигорання (наприклад, Mental Health Tech). HR у своїй роботі використовують автоматизовані опитування (наприклад, Pulse-surveys), які допомагають HR бачити реальну картину стану колективу в режимі реального часу.

Отже, для будь-якої підприємницької ланки ментальний менеджмент є довгостроковою інвестицією для керівника або HR, проте не тимчасовим заходом. Він може бути затратним, але ці витрати є виправданими в довгостроковій перспективі. Важливу роль відіграє вплив психологічної стійкості на повоєнне відновлення та інноваційний потенціал компанії.

Список використаних джерел

1. Гуцуляк Н. П., Додон О. Д. Управління конфліктами та розвиток стресостійкості персоналу в умовах війни: теоретичні засади і практичні підходи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15615628>

2. Захарчук Р., Хорватова О. О., Скуловець О. Інноваційні підходи до менеджменту центру психосоціальної підтримки у громаді. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 11 груд. 2025 р.) / ТДАТУ ; ред. кол.: І. В. Колокольчикова [та ін.]. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 148–150.

3. Коструба Н., Ляшко Л. Особистісні особливості психологічної стійкості молоді в умовах війни. *Психологічні перспективи*. 2023. Вип. 42. С. 82–96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2023-42-kos>

4. Кравцов Д. Психологічна стійкість спеціаліста екстремального профілю. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 2020 р.). Харків, 2020. С. 217–219.

5. Періг І. М. Пошук ресурсів як умова підтримки ментального здоров'я особистості. *Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки* : зб. тез IV Міжнар. наук. конф. (Тернопіль, 18–19 квіт. 2024 р.) / упоряд. А. А. Криськов, М. Я. Блавіцький, Н. В. Габрусєва. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 32–33.

Отримано: 15.05.2026

Наталія Гахович,
кандидат економічних наук, старший дослідник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»,
м. Київ, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується необхідністю одночасного вирішення завдань післявоєнного відновлення, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває поєднання науково-інноваційної діяльності із завданнями зеленого переходу, що передбачає структурну трансформацію економіки на засадах екологічної безпеки, ресурсоефективності та низьковуглецевого розвитку [1, 2].

Нормативно-правове забезпечення виступає ключовим інструментом державного регулювання зазначених процесів, оскільки саме через законодавчі та стратегічні документи визначаються пріоритети, механізми реалізації та інституційні засади розвитку інноваційної сфери й екологічної трансформації економіки.

Основу нормативно-правового забезпечення у сфері науково-інноваційної діяльності становлять законодавчі та стратегічні документи, що визначають правові, організаційні й економічні засади функціонування наукової сфери. Серед ключових законодавчих актів – Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», а також Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій». Важливе значення також має Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, спрямована на цифровізацію інноваційної сфери, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження сучасних технологій у процеси науково-інноваційного розвитку. Зазначені нормативно-правові та стратегічні документи формують інституційну основу розвитку національної інноваційної системи, визначають принципи фінансування наукових досліджень, сприяють розвитку інноваційної інфраструктури та забезпечують правове підґрунтя для комерціалізації результатів наукових досліджень.

Разом із тим чинна нормативна база у сфері науки та інновацій характеризується низкою проблем, серед яких недостатній рівень фінансового забезпечення наукових досліджень, обмежена ефективність механізмів стимулювання інноваційної діяльності, низький рівень взаємодії між наукою, бізнесом і державою, а також фрагментарність інституційної підтримки інноваційного розвитку.

Зелений перехід в Україні реалізується через систему стратегічних і програмних документів, що визначають екологічну та кліматичну політику держави. До ключових документів належать Стратегія державної екологічної політики України до 2030 року [3], Енергетична стратегія України до 2050 року [4], Національна економічна стратегія до 2030 року [5]. Їх реалізація спрямована на декарбонізацію економіки, розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та впровадження принципів циркулярної економіки, що відповідає положенням Європейського зеленого курсу [6].

Важливу роль у формуванні нормативно-правового забезпечення зеленого переходу відіграють міжнародні зобов'язання України, насамперед у межах Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка передбачає гармонізацію законодавства у сферах охорони довкілля, енергетики та кліматичної політики.

Однією з ключових умов ефективного зеленого переходу є інтеграція науково-інноваційної діяльності з екологічною та кліматичною політикою держави. В Україні така інтеграція перебуває на початковому етапі розвитку. Незважаючи на те, що у стратегічних документах декларується важливість інновацій для забезпечення сталого розвитку, практичні механізми взаємодії інноваційної політики з екологічною та кліматичною політикою держави залишаються недостатньо розвиненими.

Серед основних проблем слід виокремити відсутність єдиної узгодженої політики розвитку «зелених» інновацій, недостатній розвиток фінансових інструментів підтримки екологічних інновацій, обмежене використання наукового потенціалу у процесі формування екологічної політики, а також слабку інтеграцію України до міжнародних інноваційних мереж, попри наявні можливості співпраці з ЄС.

Системний аналіз нормативно-правового забезпечення дозволяє визначити низку ключових обмежень його ефективного функціонування. Насамперед ідеться про фрагментарність нормативної бази та відсутність комплексного підходу до регулювання інноваційної діяльності й зеленого переходу. Додатковими проблемами є недостатня узгодженість секторальних політик, слабка координація між органами державного управління, обмежені фінансові ресурси для підтримки науки та інновацій, низький рівень комерціалізації результатів досліджень, а також недостатня адаптація законодавства України до стандартів Європейського Союзу.

З метою підвищення ефективності нормативно-правового забезпечення розвитку науково-інноваційної діяльності та реалізації зеленого переходу доцільними є забезпечення систематизації та узгодженості нормативно-правових актів, інтеграція інноваційної політики з екологічною та кліматичною політикою держави, розширення фінансових механізмів підтримки «зелених» інновацій, стимулювання розвитку державно-приватного партнерства, посилення інституційної спроможності органів державного управління, активізація міжнародного співробітництва у сфері науки та інновацій, а також розвиток інноваційної інфраструктури.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення розвитку науково-інноваційної діяльності та впровадження зеленого переходу в Україні формується під впливом як внутрішніх потреб економічного розвитку, так і міжнародних зобов'язань держави. Попри наявність значної кількості законодавчих і стратегічних документів, система державного регулювання характеризується фрагментарністю, недостатньою узгодженістю та обмеженою ефективністю практичної реалізації. Подальший розвиток нормативно-правової бази має бути спрямований на формування цілісної інтегрованої політики, що поєднає інноваційний розвиток із цілями сталого розвитку та зеленого переходу. Це є необхідною умовою забезпечення довгострокової економічної стійкості України.

Список використаних джерел

1. World Bank. Ukraine: Green Growth and Low-Carbon Development Opportunities. Washington, DC: World Bank Group. URL : <https://www.worldbank.org>
2. UNEP. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2011. URL : <https://www.unep.org>
3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
4. Енергетична стратегія України на період до 2050 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 373-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
6. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>

Отримано: 19.05.2026

Наталія Голіонко,
кандидат економічних наук, доцент,
Владислав Голіонко,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

УКРАЇНА У МІЖНАРОДНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ

Міжнародна трудова міграція є одним з ключових проявів глобалізаційних процесів та важливим елементом функціонування світового ринку праці. Активізація міжнародної мобільності населення зумовлена нерівномірністю економічного розвитку держав, відмінностями у рівнях доходів, демографічними диспропорціями та трансформацією структури зайнятості. Для України міжнародна міграція має особливе значення, оскільки протягом останніх десятиліть країна виступає одним із найбільших донорів робочої сили у Європі.

До 2022 року трудова міграція українців мала переважно економічний характер та була пов'язана із суттєвою різницею в рівнях оплати праці між Україною та країнами Європейського Союзу. Основними напрямками міграції були Польща, Чехія, Італія та Німеччина. Після початку повномасштабної війни міграційні процеси значно трансформувалися. Значна частина населення була змушена залишити територію України через безпекові загрози, руйнування інфраструктури та втрату робочих місць.

За даними міжнародних організацій, станом на 2025–2026 роки за межами України перебувало близько 5,9 млн українських біженців, а ще понад 3 млн осіб залишалися внутрішньо переміщеними. Значна частина українців інтегрувалася у ринки праці країн Європейського Союзу, насамперед Польщі, Німеччини, Чехії, Нідерландів та Франції. Найбільш поширеними сферами зайнятості залишаються промисловість, будівництво, логістика, сільське господарство, сфера послуг та доглядова праця [1–4].

Основними причинами трудової міграції українців залишаються економічні фактори. У 2025 році рівень середньої заробітної плати в Україні був у декілька разів нижчим, ніж у країнах ЄС, що формує потужний стимул для виїзду працездатного населення за кордон. Важливими чинниками також є низький рівень продуктивності праці, структурні проблеми економіки, обмежені можливості професійної реалізації та нестабільність внутрішнього ринку праці.

Водночас важливу роль у формуванні міграційних потоків відіграють соціальні мережі та сімейні стратегії домогосподарств. Наявність родичів або знайомих за кордоном суттєво спрощує процес працевлаштування, знижує витрати на міграцію, сприяє формуванню стабільних транснаціональних зв'язків.

Трудова міграція має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки України. До позитивних наслідків належать грошові перекази трудових мігрантів, які залишаються важливим джерелом валютних надходжень та

підтримки споживчого попиту населення. За даними Національного банку України, обсяг приватних грошових переказів у 2025 році становив близько 8 млрд дол. США [5].

Разом із тим негативні наслідки трудової міграції мають довгостроковий характер. Відтік працездатного населення та висококваліфікованих фахівців спричиняє дефіцит кадрів у ключових галузях економіки, насамперед у промисловості, будівництві, медицині, освіті та ІТ-секторі. За оцінками дослідників, мобілізація та еміграція скоротили робочу силу України приблизно на чверть. Така ситуація створює суттєві ризики для післявоєнного економічного відновлення держави.

Крім економічних наслідків, міжнародна міграція загострює демографічні проблеми України. Відтік молодого населення та жінок репродуктивного віку негативно впливає на народжуваність, структуру населення та перспективи відтворення трудового потенціалу країни. Зростає навантаження на соціальну систему та ринок праці.

У сучасних умовах особливого значення набуває формування ефективної державної міграційної політики. Основними напрямками її удосконалення мають стати стимулювання повернення мігрантів, підтримка реінтеграції громадян, створення конкурентних умов праці в Україні, розвиток програм зайнятості та підтримка молодих фахівців. Важливим завданням є також збереження та розвиток людського капіталу як ключового ресурсу післявоєнного відновлення економіки України.

Отже, міжнародна трудова міграція України має суперечливий характер. З одного боку, вона сприяє надходженню грошових переказів та зниженню безробіття, а з іншого – посилює дефіцит робочої сили, демографічні втрати та ризики уповільнення економічного розвитку. За сучасних умов ефективне державне регулювання міграційних процесів є важливою передумовою стабілізації ринку праці та забезпечення довгострокового розвитку України.

Список використаних джерел

1. OECD. International Migration Outlook 2025 [Electronic resource]. URL : <https://www.oecd.org/migration/international-migration-outlook/> (accessed: 06.05.2026).
2. UNHCR. Ukraine Refugee Situation – Operational Data Portal [Електронний ресурс]. URL : <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 06.05.2026).
3. International Organization for Migration. Ukraine Displacement Tracking Matrix (DTM) [Електронний ресурс]. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення : 06.05.2026).
4. OECD. OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1: Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2025. URL : https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_83363382-en/full-report/component-56.html (accessed : 06.05.2026).
5. Національний банк України. Грошові перекази в Україну [Електронний ресурс]. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 06.05.2026).

Отримано: 07.05.2026

Наталія Гордій,
кандидат біологічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК ФУНДАМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Війна кардинально змінила пріоритети Цілей сталого розвитку (ЦСР) в Україні, змістивши фокус із довгострокового планування на забезпечення виживання, безпеки та відновлення. Найуразливішими стали цілі щодо подолання бідності, міцного здоров'я, якісної освіти та енергетичної безпеки, при цьому ключовим інструментом досягнення ЦСР стала стійкість держави та партнерство.

Повномасштабна агресія призвела до безпрецедентних руйнувань енергетичної інфраструктури України. Повоєнна відбудова не може бути простим копіюванням радянської централізованої моделі. Станом на 2026 рік стратегічним орієнтиром для України є інтеграція в європейський енергетичний простір, що вимагає чіткої відповідності Глобальним цілям сталого розвитку ООН до 2030 року [1].

У сучасних геополітичних реаліях енергетичний сектор перестає бути просто галуззю економіки. Для України він перетворився на фундамент національної стійкості та головний інструмент декарбонізації в межах глобальних кліматичних зобов'язань. Повоєнна відбудова – це не реставрація минулого, а цивілізаційний стрибок до енергетичної парадигми, де безпека, екологічність та економічна доцільність утворюють єдиний нерозривний вузол.

Інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР 7 – «Доступна та чиста енергія») у національну стратегію вимагає переосмислення самої структури споживання. Це передбачає перехід від лінійної моделі «видобуток–споживання–відходи» до циркулярної енергетики.

Енергетична незалежність України сьогодні розглядається через призму енергодемократії, де кожен споживач стає виробником, так званим прос'юмером (англ. *prosumer*, від *producer* – виробник та *consumer* – споживач). Тобто, це особа або суб'єкт, який одночасно виробляє і споживає продукт чи послугу. Цей тип споживача активно бере участь у створенні вартості, часто налаштовуючи товари під себе, займаючись самообслуговуванням або виробляючи енергію (наприклад, сонячні панелі).

Державна мережа в свою чергу перетворюється на гнучку інтелектуальну екосистему (Smart Grids – «розумні мережі»). Це модернізовані електромережі, що використовують цифрові технології, датчики та двосторонній обмін даними для автоматичного керування виробництвом, розподілом і споживанням енергії

в реальному часі. Вони підвищують надійність, гнучкість та ефективність, інтегруючи відновлювані джерела енергії (ВДЕ) та знижуючи втрати [3].

Ключовими особливостями Smart Grid є: двосторонній зв'язок (дані передаються між споживачем та оператором, дозволяючи розумним лічильникам коригувати навантаження); інтеграція ВДЕ (відновлювані джерела енергії), що ефективно об'єднують сонячні та вітрові станції, які генерують енергію нерівномірно); самодіагностика (здатність мережі автоматично виявляти пошкодження та перенаправляти потоки енергії, мінімізуючи відключення); управління попитом (споживачі можуть оптимізувати використання енергії, наприклад, заряджаючи електромобілі у години найнижчого тарифу) [4].

Отже, впровадження Smart Grid є критичним для створення стійкої енергосистеми, здатної протистояти сучасним викликам, включаючи руйнування інфраструктури та необхідність децентралізації генерації.

Статистика свідчить, що енергоємність ВВП України в 2-3 рази вища, ніж у країнах ЄС. Це означає, що кожна гривня, вкладена в утеплення та модернізацію, дає більший ефект, ніж будівництво нових генеруючих потужностей. Країні необхідно залучати кошти в термомодернізацію, оскільки оновлення лише 30% старого житлового фонду дозволить економити до 2 млрд м³ газу щорічно. Заміна застарілих ліній електропередач, де втрати сягають 15-20%, на сучасні системи дозволить зберегти обсяг енергії, еквівалентний роботі одного атомного енергоблока [2].

Інтеграція ЦСР у енергетичну стратегію України має відбуватися за трьома основними векторами [1, 2]:

1) децентралізація (Ціль 7 та 11): перехід від великих ТЕС/ГЕС до розподіленої генерації (сонячні, вітрові станції, біогазові установки). Це підвищує живучість системи під час обстрілів та забезпечує громади автономною енергією;

2) енергоефективність (Ціль 12): впровадження стандартів NZEB (будинки з близьким до нуля споживанням енергії) при відбудові зруйнованого житла та промислових об'єктів;

3) декарбонізація (Ціль 13): відмова від вугільної генерації та поступове збільшення частки ВДЕ в енергобалансі до 25-30% у короткостроковій перспективі.

Основним бар'єром для реалізації сталого відновлення є висока вартість «зелених» технологій та необхідність залучення іноземних інвестицій під час воєнних ризиків. Проте гармонізація українського законодавства з нормами ЄС у рамках *Ukraine Facility* створює необхідні умови для страхування ризиків та прозорого фінансування [5].

Сталий розвиток енергетики – це багатогранний процес, що поєднує в собі технологічне переозброєння та зміну суспільної свідомості. Україна має шанс стати «зеленим хабом» Європи, інтегруючи свої потужності в загальноєвропейський ринок. Фундамент, закладений сьогодні через

децентралізацію та цифровізацію мереж, визначить місце нашої держави в глобальному ландшафті майбутнього на десятиліття вперед.

Отже, повоєнне відновлення енергетики України через призму ЦСР – це не лише екологічна вимога, а стратегічна необхідність для забезпечення національної безпеки. Інтеграція принципів сталого розвитку в національну стратегію дозволить перетворити енергосистему з вразливої мішені на сучасну, гнучку та кліматично нейтральну мережу.

Список використаних джерел

1. Енергетична стратегія. URL : <https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0>
2. Моніторинговий звіт «Цілі сталого розвитку. Україна, 2020». URL : <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sustainable-development-goals-ukraine-2020-monitoring-report>
3. Smart Grid в Україні: що це таке, навіщо потрібне і коли з'явиться. URL : <https://mind.ua/publications/20259406-smart-grid-v-ukrayini-shcho-ce-take-navishcho-potribne-i-koli-z-yavitsya>
4. Smart Grid Ukraine. URL : <https://smartgridukraine.com/>
5. Ukraine Plan: Стратегія для програми Ukraine Facility. URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

Отримано: 12.05.2026

Тетяна Марусей,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИЗМУ В СИСТЕМІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю комплексного повоєнного відновлення економіки, соціальної сфери та інфраструктури. Однією з галузей, що має значний потенціал для забезпечення економічного зростання та формування позитивного міжнародного іміджу держави, є туризм та індустрія гостинності. Водночас воєнні дії спричинили значні втрати для туристичної сфери: руйнування інфраструктури, скорочення туристичних потоків, зниження інвестиційної активності та зміну споживчих потреб. У таких умовах особливої актуальності набуває інноваційна трансформація туристичної галузі, що передбачає впровадження сучасних технологій, нових моделей управління, цифрових сервісів та концепцій сталого розвитку. Саме інновації здатні забезпечити швидке відновлення туристичного сектору, підвищення його конкурентоспроможності та інтеграцію України у світовий туристичний простір.

У довоєнний період туристична сфера була однією з важливих складових економічного розвитку регіонів України, забезпечуючи значний рівень економічної активності та створюючи робочі місця для населення. До початку повномасштабної агресії Україна користувалася популярністю серед іноземних туристів, що позитивно впливало на надходження валютних коштів і стимулювало розвиток національної економіки. Поряд із міжнародним туризмом активно розвивався й внутрішній туристичний ринок. Туристична галузь посідала важливе місце в економічній системі держави, виступаючи одним із джерел наповнення бюджету та підтримки підприємницької діяльності. Особливе значення туризм мав для регіонів України, економіка яких значною мірою залежала від функціонування туристично-рекреаційного комплексу та розвитку супутньої інфраструктури.

Україна володіє значним туристичним потенціалом завдяки багатій культурно-історичній спадщині, численним архітектурним пам'яткам, природним ресурсам і рекреаційним територіям. Важливим чинником туристичної привабливості також є автентична кухня та культурні особливості різних регіонів, що викликали інтерес у туристів з багатьох країн світу. Водночас повномасштабна війна спричинила суттєві руйнування туристичної інфраструктури в багатьох регіонах держави. Пошкодження транспортної, готельної та рекреаційної інфраструктури значно ускладнили функціонування туристичної сфери та посилили негативний вплив воєнних дій на економіку країни [2].

Туризм є важливим мультиплікативним сектором економіки, який стимулює розвиток транспорту, торгівлі, культури, ресторанного бізнесу та сфери послуг. У повоєнний період туристична галузь може стати одним із драйверів економічного відновлення регіонів, створення нових робочих місць та залучення інвестицій. Особливого значення набуває розвиток внутрішнього туризму, який сприятиме:

- активізації малого та середнього бізнесу;
- відновленню локальної економіки;
- популяризації культурної спадщини;
- соціальній інтеграції населення.

Крім економічної функції, туризм виконує важливу соціальну та гуманітарну роль, сприяючи психологічному відновленню суспільства та формуванню позитивного міжнародного іміджу України.

Одним із ключових напрямів модернізації туристичної сфери є цифровізація. Сучасні інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність управління туристичними процесами та якість обслуговування споживачів. Основними напрямками цифрової трансформації є:

- впровадження онлайн-платформ бронювання;
- використання мобільних застосунків для туристів;
- автоматизація готельного сервісу;
- застосування штучного інтелекту у сфері обслуговування;
- розвиток віртуальних екскурсій та VR/AR-технологій;
- цифровий маркетинг туристичних продуктів.

Інноваційні технології забезпечують персоналізацію послуг, скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

В умовах повоєнного відновлення безпека стає визначальним фактором розвитку туризму. Формування безпечного туристичного середовища є необхідною умовою відновлення довіри туристів та міжнародних партнерів. До ключових заходів належать:

- створення систем моніторингу безпеки;
- впровадження кризового менеджменту;
- сертифікація туристичних об'єктів;
- цифрові системи інформування та навігації;
- страхування туристичних ризиків.

Розвиток безпечного туризму сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості регіонів та стабілізації туристичних потоків.

Світові тенденції розвитку туризму орієнтовані на концепцію sustainable development. Для України це особливо актуально в контексті відбудови зруйнованої інфраструктури. Серед основних напрямів екологізації:

- розвиток зеленого туризму;
- використання енергоефективних технологій;
- мінімізація негативного впливу на довкілля;
- підтримка локальних громад;
- раціональне використання природних ресурсів.

Екологічний туризм може стати перспективним напрямом розвитку Карпатського регіону, Поділля, Полісся та інших територій України.

Індустрія гостинності потребує адаптації до нових потреб споживачів та глобальних тенденцій. Сучасні готельно-ресторанні підприємства активно впроваджують:

- безконтактні технології обслуговування;
- автоматизовані системи управління;
- CRM-системи;
- індивідуалізовані сервіси;
- екологічні стандарти діяльності.

Інноваційна модель управління дозволяє підвищити ефективність роботи підприємств та якість клієнтського досвіду. Відновлення туристичної галузі потребує значних фінансових ресурсів. Важливу роль відіграють:

- міжнародні грантові програми;
- державно-приватне партнерство;
- іноземні інвестиції;
- співпраця з міжнародними туристичними організаціями.

Міжнародна підтримка сприятиме модернізації інфраструктури, розвитку транспортної доступності та формуванню нових туристичних маршрутів [1, 3].

Отже, інноваційна трансформація туризму та індустрії гостинності є важливою передумовою ефективного повоєнного відновлення України. Впровадження цифрових технологій, розвиток безпечного та сталого туризму, модернізація інфраструктури та залучення інвестицій забезпечать підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. У сучасних умовах туризм може стати одним із ключових драйверів економічного розвитку держави, сприяти створенню нових робочих місць, активізації підприємництва та формуванню позитивного міжнародного іміджу України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням ефективних механізмів державної підтримки туристичної сфери та впровадженням інноваційних моделей управління у галузі гостинності.

Список використаних джерел

1. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №6(12). С. 65–77. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52251>
2. Мамчин М., Демко М., Михаць С. Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №330(3). С. 330–335. DOI : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-50>
3. Марусей Т. В. Імперативи еко-інноваційного розвитку готельного господарства. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1300>

Отримано: 10.05.2026

Оксана Панькова,
кандидат соціологічних наук, доцент,
Яніна Красуліна,
провідний інженер,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

ПРО ЗАСАДИ МІСІЄ-ОРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ (MISSION-ORIENTED POLICY) ДЕРЖАВИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРОМИСЛОВОСТІ

Економічне відновлення України в умовах воєнного та повоєнного періодів вимагає радикальної зміни управлінської парадигми, оскільки старі підходи більше не відповідають масштабам сучасних викликів. Традиційна модель галузевого управління, що базується на автономному та часто розрізненому функціонуванні окремих міністерств і відомств, наразі вичерпала свій ресурс. Така фрагментарність стає серйозною перешкодою для системної організаційно-управлінської трансформації країни, оскільки не дозволяє забезпечити необхідну синергію між різними секторами економіки. На противагу цьому, суть екосистемного підходу полягає в тому, що відновлення не може обмежуватися лише механічною відбудовою зруйнованої інфраструктури чи підтримкою окремих підприємств. Воно потребує формування цілісної інноваційної архітектури, яка б враховувала регіональні особливості та забезпечувала ефективну взаємодію між суб'єктами господарювання, наукою та владою для підвищення національної конкурентоспроможності. У такій системі державна політика має стимулювати зв'язки між різними суб'єктами та технологічними платформами, перетворюючи їх на єдиний життєздатний організм. Можливим вектором такої трансформації є поступовий перехід до парадигми Індустрії 5.0. Цей підхід суттєво зміщує фокус: якщо ера Індустрії 4.0 зосереджується на технологічній цифровізації, автоматизації, роботизації, то ера Індустрії 5.0 базується на принципах **людиноцентричності, сталості, екологічності та стійкості (resilience)**. В її основі – симбіоз людини та технологій, де цифрові інструменти адаптуються під потреби працівника, а промислові системи орієнтуються на соціальну стабільність і здатність до відновлення після глобальних шоків.

В економічному відновленні промисловості України вирішальною стає проактивна роль держави, яка має виступати не просто як регулятор, а як «активний архітектор екосистеми» з огляду на те, що руйнівні наслідки війни не можуть обмежуватися лише відбудовою інфраструктури. Це передбачає впровадження новітнього підходу в управлінні – **місіє-орієнтованої політики (Mission-Oriented Policy)**, яка зорієнтована на координацію міжгалузевих ресурсів, поєднання зусиль різних стейкхолдерів для досягнення стратегічно важливих цілей забезпечення стійкості економіки в умовах воєнного стану та її повоєнного відновлення на нових засадах Індустрії 4.0/5.0. Реалізація цього

підходу вимагає від держави нової проактивної та відповідальної позиції для вироблення стратегії повоєнного відновлення економіки, її промислового сектору на новітніх засадах. Цілісна екосистема повоєнного економічного відновлення потребує потужної інституційної спроможності держави, забезпечення системних скоординованих дій стрейкхолдерів, узгодженість різноманітних галузевих і міжгалузевих заходів, спрямованих на створення умов, за яких технологічна реконструкція промисловості та розвиток людського капіталу відбуваються як неподільні взаємодоповнювальні процеси.

Місіє-орієнтована політика (Mission-Oriented Policy) у повоєнному відновленні економіки України, її промислового сектору на засадах Індустрії 4.0 та 5.0. виступає ключовим інструментом нової управлінської парадигми. Сутність такої політики розкрито у роботах М. Маццукато [1]. Доцільним є поєднання ідей цієї авторки з ідеями Е. Аутіо [2], який, досліджуючи генезис підприємницьких екосистем через призму цифрових та просторових можливостей, обґрунтовує необхідність переходу від галузево-орієнтованого регулювання до екосистемного підходу, де державна політика спрямована на стимулювання взаємодії між різними суб'єктами та технологічними платформами. Український контекст поєднання цих підходів міститься в науковому доробку Н. Азьмук [3]. Основними характеристиками місіє-орієнтованої політики виступають такі:

1) проактивна роль держави: держава перестає бути лише пасивним регулятором і стає «активним архітектором екосистеми». Це передбачає формування цілісної інноваційної архітектури;

2) пріоритет координації над автономією: місіє-орієнтований підхід долає обмеження традиційної галузевої моделі, він вимагає крос-політикальної взаємодії, синхронізуючи соціально-економічну промислову, освітню, трудову, міграційну та цифрову політики;

3) спрямованість на перехід до Індустрії 4.0/5.0: головною «місією» у поточному контексті є технологічна реконструкція промисловості на новому технологічному щаблі Індустрії 5.0, що поєднує цифровізацію з людиноцентричністю, сталістю, стійкістю (resilience);

4) інституційне забезпечення: практична реалізація такої політики потребує застосування інструментальної рамки SIGMA [4], яка забезпечує управлінську спроможність держави синхронізувати ресурси навколо визначених пріоритетів; формує умови для синергії державних рішень та їх відповідність очікуваним стандартам взаємодії між владою, суспільством і бізнесом.

5) інструментарій SIGMA підвищує здатність державних інституцій ефективно планувати, впроваджувати та узгоджувати заходи з відновлення/регенерації для гарантування тривалої життєздатності (резильєнтності) держави; основне призначення SIGMA - досягнення цілісності державної політики, що дає змогу об'єднати ресурси та адміністративні цикли навколо ключових пріоритетів економічного і промислового відновлення.

Отже, місіє-орієнтована політика перетворює процес відновлення на «вікно можливостей» для радикального технологічного оновлення та підвищення глобальної конкурентоспроможності країни; дозволяє збалансувати галузеві

інтереси та забезпечити взаємодоповнюваність процесів технологічної реконструкції та людського розвитку в межах цілісної екосистеми повоєнного відновлення. Це вимагає нової логіки координації державних політик, де технологічна конвергенція доповнюється соціальними та екологічними пріоритетами, формуючи інтегровану концепцію промислового розвитку.

Важливо, щоб формування нової місіє-орієнтованої політики (Mission-Oriented Policy) узгоджувалося з концептуальними настановами відновлення за принципом «Build Back Better» (BBB) – відбудувати краще, ніж було. Це передбачає відмову від простого відтворення застарілих індустріальних об'єктів на користь формування стійкої промислової екосистеми, що базується на впровадженні інноваційних рішень Індустрій 4.0/5.0 – «подвійного переходу» (Twin Transition) - цифрового та зеленого переходу. Такий підхід трансформує процес відновлення з подолання наслідків руйнувань у вікно можливостей для радикального технологічного оновлення та підвищення глобальної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Воєнні руйнування та ресурсна криза стають каталізаторами прискореної реконструкції.

Практична реалізація окресленої нами методології полягає у визначенні промислового сектору як драйвера відновлення, де технологічне оновлення на новітніх засадах стає фундаментом для соціально-економічної стабілізації. Системоутворююча роль промисловості в економічному зростанні зумовлює необхідність переходу від фрагментарних заходів до розбудови екосистеми економічного відновлення країни у повоєнний період. Ядром такої екосистеми є промисловість як драйвер створення доданої вартості, зайнятості, інновацій, технологій та експортного потенціалу. Це потребує формування скоординованої взаємодії політик: промислової, освітньої, трудової, міграційної та цифрової, що забезпечить узгоджений розвиток людського капіталу, виробничих спроможностей і технологічної реконструкції та цифрової модернізації економіки. Взаємозв'язок та координація названих політик формує тло для становлення екосистеми економічного відновлення країни на засадах випереджального розвитку промисловості; де важливу роль відіграють цільові інвестиції в людський капітал та інтеграція європейських принципів та стандартів в систему державного управління. Інституційне забезпечення такої трансформації із застосуванням інструментальної рамки SIGMA формує управлінську спроможність держави до розробки, реалізації та координації політик відновлення, спрямованих на формування довгострокової стійкості країни. Це дозволяє синхронізувати управлінські цикли та ресурси навколо пріоритетних напрямів забезпечення стійкості економіки та її повоєнного відновлення.

Отже, на думку авторів, перехід національної економіки та промисловості на засади Індустрії 4.0 та 5.0 вимагає нових підходів до управлінської парадигми. Доцільним з позицій викликів часу є перехід держави на *місіє-орієнтовану політику (Mission-Oriented Policy)*, в межах якої держава бере на себе роль «активного архітектора екосистеми» для поєднання ресурсів, скоординованості заходів, збалансованості і узгодженості усіх видів політик в єдиній екосистемі. Вибудовується вона на трикомпонентній структурі резильєнтності, що включає:

1. Інтелектуальну резильєнтність – спрямована на подолання технологічного та кваліфікаційного розривів. Вона передбачає створення гнучкої системи відтворення знань, де освітні стандарти та мікрокваліфікації динамічно адаптуються до запитів високотехнологічної промисловості.

2. Соціальну резильєнтність – базується на засадах людиноцентричного виробництва та соціальної справедливості. Ключовими елементами є когнітивна безпека працівника (захист від інформаційного перевантаження), етичне управління алгоритмами ШІ та впровадження моделі флексибезпеки, що поєднує гнучкість ринку праці з надійним соціальним захистом.

3. Мережеву (людиноцентричну) резильєнтність – визначає фізичну здатність екосистеми до відновлення в умовах дефіциту кадрів. Вона реалізується через сервісну модель «управління талантами» та концепцію плинної міграції, що дозволяє залучати фахівців до національної економіки через дистанційний трудовий внесок і хмарні платформи незалежно від їхнього місця перебування.

Список використаних джерел

1. Mazzucato M. Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism. Penguin UK, 2021.
2. Autio E., Nambisan S., Thomas L. D., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*. 2018. Vol. 12, Iss. 1. P. 72–95. DOI : <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
3. Азьмук Н. А. Екосистема економічного відновлення України: координація державних політик у парадигмі Індустрії 5.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2026. №1(83). С. 246–257. DOI : [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1\(83\)-246-257](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-246-257)
4. The Principles of Public Administration. OECD. Paris : OECD, 2023. URL : https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf

Отримано: 08.05.2026

Надія Петренко,
кандидат економічних наук,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки
імені Г.М. Доброва НАН України»,
м. Київ, Україна

ВІДРОДЖЕННЯ ПІДХОДІВ Г. М. ДОБРОВА В ІННОВАЦІЙНІЙ МОДЕЛІ «ФЕНІКС-ІННОВАЦІЇ»

Актуальність післявоєнної реконструкції України вимагає докорінного перегляду існуючих стратегій управління науково-технічним потенціалом. Традиційні моделі економічного зростання виявляються неспроможними в умовах екзистенційних воєнних шоків та критичного дефіциту інвестиційного капіталу. У зазначеному контексті особливого значення набуває ревіталізація фундаментальних поглядів засновника української школи наукознавства Г. М. Доброва, чий науковий апарат дозволяє математично обґрунтувати динаміку технологічного прориву [1, 2]. Центральною проблемою дослідження є розв'язання суперечності між необхідністю форсованого інноваційного стрибка та обмеженістю бюджетних ресурсів, що реалізується через розробку моделі «Фенікс-Інновації».

Метою дослідження є обґрунтування моделі «Фенікс-Інновації» на основі законів інтенсифікації науково-технічного потенціалу та адаптованого досвіду Ізраїльського управління інновацій.

Інтеграція механізмів державного венчурного партнерства та пріоритезація технологій подвійного призначення дозволяє активувати «амортизаційний ефект науки», базуючись на теорії ендегенного зростання та ефектах навчання.

Теоретичним підґрунтям моделі є доведений Г. М. Добровим закон експоненціального зростання параметрів науки, який ми адаптуємо до умов сучасної воєнної економіки [1]. Ключовим індикатором життєздатності системи стає показник інтенсивності технологічного оновлення λ . Математичне моделювання підтверджує, що при досягненні значення $\lambda \geq 0.76$ активується «амортизаційний ефект науки» - стан, за якого швидкість генерації нових знань та впровадження технологій перевищує швидкість руйнації фізичних активів. Такий підхід корелює з ідеями «антикрихкості» Н. Талеба [5] та теорією ендегенних змін П. Ромера [10], де знання виступають головним фактором подолання інвестиційних шоків.

Архітектура моделі «Фенікс-Інновації» базується на інституціоналізації механізму державного венчурного партнерства за формулою 20/80. Держава, виконуючи місієорієнтовану функцію [12], виступає як якірний інвестор, беручи на себе 20% первинних ризиків у наукомістких проєктах. Це створює ефект «державного управління ризиками», що дозволяє залучити приватний капітал у зони високої невизначеності, де традиційні ринкові механізми не спрацьовують. Така структура спирається на критичний аналіз іноземного досвіду, зокрема моделей Ізраїлю [6, 14] та рекомендацій Дж. Лернера щодо ефективного державного стимулювання венчурних екосистем [8].

Важливим аспектом моделі є створення інституційної вертикалі за типом Національного агентства інноваційних технологій подвійного призначення, що забезпечує форсований трансфер технологій подвійного призначення [17]. Використання концепції «потрійної спіралі» Г. Етцковіца [15] дозволяє синхронізувати зусилля академічної науки, бізнесу та оборонного сектору. Пріоритезація військово-промислових розробок створює базу задля подальшої капіталізації інтелектуальних активів через механізми злиття та поглинання [9] та публічного розміщення часток. Це дозволяє подолати інерційну траєкторію сировинної залежності, описану Е. Райнертом [4], та сформувати «револьверний фонд» відновлення, де прибутки від успішних проєктів реінвестуються у нові покоління розробок.

Підсумовуючи, відродження підходів Г. М. Доброва в межах моделі «Фенікс-Інновації» дозволяє трансформувати українську науку з дотаційної галузі на основний фінансовий актив держави. Реалізація запропонованих підходів забезпечує перехід України до сценарію «технологічного форпосту», де національна безпека та економічна регенерація ґрунтуються на динамічних спроможностях інноваційної системи [18]. Практичне впровадження моделі потребує системних змін у законодавстві щодо інтелектуальної власності та створення спеціальних правових режимів задля стимулювання трансферу технологій у післявоєнний період [13, 20].

Список використаних джерел

1. Добров Г. М. Прогнозування науки і техніки. К. : Наукова думка, 1970.
2. Добров Г. М. Наука про науку. К. : Наукова думка, 1989.
3. Маццукато М. Підприємницька держава. К. : Наш Формат, 2019.
4. Райнерт Е. Як багаті країни розбагатіли... К. : Темпора, 2018.
5. Таліб Н. Н. Антикрихість. К. : Наш Формат, 2018.
6. Senor D., Singer S. Start-up Nation. New York : Twelve, 2009.
7. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital. Edward Elgar, 2002.
8. Lerner J. Boulevard of Broken Dreams. Princeton University Press, 2009.
9. Chesbrough H. Open Innovation. Harvard Business School Press, 2003.
10. Romer P. M. Endogenous Technological Change. JPE, 1990.
11. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard, 1982.
12. Mazzucato M. Mission-Oriented Innovation Policy. ICC, 2018.
13. Rodrik D. One Economics, Many Recipes. Princeton, 2007.
14. Trajtenberg M. Innovation in Israel 1968–1997. NBER, 2001.
15. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation. Research Policy, 2000.
16. Arrow K. J. The Economic Implications of Learning by Doing. RES, 1962.
17. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance. Pinter, 1987.
18. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities. SMJ, 2007.
19. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. Harper, 1942.
20. Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation. Pinter, 1992.

Отримано: 10.05.2026

Вадим Савченко,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна

ДЕТЕРМІНАНТИ ВАРТОСТІ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ

В умовах воєнної та макроекономічної нестабільності дослідження механізмів формування вартості капіталу набуває особливого значення для забезпечення економічної резильєнтності та відновлення України.

1. Проблема формування вартості капіталу є однією з ключових для розуміння здатності фінансової системи забезпечувати довгострокове економічне зростання [2, 3]. Для України це питання має особливе значення через структурну неповноту ринку капіталу, обмежену ліквідність, домінування державних боргових інструментів та постійний вплив кризових шоків. У таких умовах фондовий ринок не лише відображає стан фінансової системи, а й демонструє межі її здатності трансформувати заощадження у продуктивні інвестиції [4, 6].

2. В умовах повномасштабної війни, високої невизначеності, зміни логістичних ланцюгів та трансформації виробничої структури класичні макроекономічні залежності можуть діяти слабше, ніж передбачають традиційні підходи фундаментального аналізу. Теоретично облікова ставка, інфляція, динаміка ВВП, торговий баланс та показники ділової активності повинні впливати на дохідність фінансових інструментів і вартість капіталу [3, 4]. Проте інституційні та структурні особливості українського фондового ринку здатні суттєво послаблювати цей вплив.

3. Емпіричний аналіз показує, що в українських умовах традиційні макроекономічні індикатори не демонструють очікуваної сили впливу на індикативну вартість капіталу [5]. Теоретично підвищення облікової ставки та інфляції має збільшувати вимоги інвесторів до дохідності, тоді як покращення ВВП і торгового балансу — сприяти зниженню ризиків та здешевленню капіталу [2, 3, 6]. Однак результати моделювання свідчать, що ці зв'язки є слабкими або статистично незначущими.

4. Найбільш помітний вплив серед проаналізованих показників має індикатор економічних настроїв [1, 5], що підтверджує важливу роль очікувань, оцінки ризиків та рівня довіри до економічного середовища у формуванні вартості капіталу в Україні. Водночас навіть найкращі з побудованих моделей мають обмежену пояснювальну здатність, що свідчить про значний вплив факторів, які не зводяться до стандартних макроекономічних показників. До таких факторів належать інституційна якість, ліквідність ринку, структура його учасників, військово-політичні ризики та правова захищеність інвесторів [5].

5. Отримані результати дозволяють сформулювати гіпотезу про ризик як ключовий детермінант вартості капіталу в Україні. У розвинених фінансових системах ціна капіталу формується через взаємодію макроекономічних параметрів, ліквідності, очікувань та інституційних гарантій. В українських

умовах ця взаємодія є деформованою, оскільки ринок капіталу не виконує повною мірою функцію перерозподілу фінансових ресурсів між секторами економіки. Внаслідок цього вартість капіталу слабо пов'язана з динамікою реального сектору та більшою мірою відображає загальне сприйняття ризику [5].

6. У парадигмі резильєнтності сталого розвитку отримані результати свідчать, що слабкість механізмів ціноутворення на ринку капіталу підвищує залежність економічного відновлення від банківського кредитування, бюджетних ресурсів та зовнішньої допомоги. Це звужує можливості приватної інвестиційної ініціативи та послаблює внутрішні джерела економічної стійкості [5].

7. Таким чином, результати дослідження демонструють розрив між теоретично очікуваними каналами макроекономічного впливу та фактичним механізмом формування вартості капіталу в Україні. Це свідчить про необхідність поглиблення інституційних змін, розвитку інституційних інвесторів, підвищення прозорості корпоративного сектору, захисту прав інвесторів та посилення зв'язку між фінансовим сектором і реальним виробництвом. Лише за таких умов фондовий ринок зможе реалізувати свій економічний потенціал та стати повноцінним каналом фінансування структурної трансформації й економічної резильєнтності України [5].

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань. Київ, 2017. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/175/m_rido.pdf
2. Дикань В. Л. Біржова діяльність: підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 283 с.
3. Мацелюх Н. П. Теоретико-методологічні основи ціноутворення на ринку цінних паперів: монографія. Ірпінь : АНФ ГРУП, 2015. 312 с.
4. Сохацька О. М., Панасюк В. М., Роговська-Іщук І. В., Вінницький С. І. Фундаментальний та технічний аналізи міжнародних ринків. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 309 с.
5. Савченко В. Ю. Детермінанти вартості капіталу в Україні: фундаментальний аналіз макроекономічного впливу. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.146> (дата звернення: 15.05.2026)
6. Підгорний, А. З., & Самоєнкова, О. В. *Методологія статистичного дослідження біржової діяльності: Навчальний посібник*. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2018. 170 с.

Отримано: 16.05.2026

Інна Шовкун,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
м. Київ, Україна

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА МІЖНАРОДНЕ НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

Світовий досвід демонструє, що ПІІ відіграють важливу роль у процесах економічного розвитку країн, які їх приймають. Зокрема, залучення ПІІ сприяє насиченню капіталом приймаючої економіки, структурним зрушенням і модернізації технологій виробництва, а відтак підвищенню продуктивності та зростанню ВВП.

Поява іноземних компаній змінює розподіл сил на внутрішньому ринку країни на їхню користь, а це змушує місцеві компанії невідкладно реагувати – переймати зарубіжний досвід, покращувати технологічні спроможності, аби не втрачати свої конкурентні позиції [1].

Джерелом конкурентної переваги компаній з іноземною власністю перед місцевими фірмами слугує активніша участь перших у міжнародній співпраці у сфері наукових досліджень і розробок (НДР), колаборація з суб'єктами розгалужених мереж НДР своєї бізнес-групи [2]. Участь у такій взаємодії надає компаніям доступ до необхідних ресурсів науки, спрощує сприйняття потоків технологічних знань, що дозволяє їм ставати ефективнішими в інноваціях і так підвищувати продуктивність діяльності, досягати економічного розвитку.

Країни, що розвиваються, (Китай, Чилі, Нігерія тощо) намагаються підтримувати національний бізнес у конкуренції з іноземними компаніями засобами вибіркової політики залучення іноземних інвестицій. З цією метою запроваджують пороги входу для іноземних компаній, зокрема, висувають вимоги щодо передачі технологій (інтелектуальної власності) місцевим фірмам в обмін на доступ до свого внутрішнього ринку [3].

Такі заходи пом'якшують негативні ефекти від зовнішньої конкуренції для національного бізнесу в короткостроковій перспективі, забезпечують наповнення економіки прогресивними технологіями і, нарешті, сприяють зменшенню технологічного відставання від розвинених економік. Проте їх застосування справляє непрямий вплив на інноваційну активність національних фірм. Дослідження свідчать, що реалізувати стратегічну мету – одержати доступ до сучасних технологій заходами адміністративного тиску на інвесторів, коли право входу на внутрішній ринок надається лише тим іноземним компаніям, що працюють у певних галузях і згодні передавати свої технології приймаючій країні, вдається, але дорогою ціною – ціною пригнічення схильності до інновацій національного бізнесу саме у галузях з високим технологічним порогом [4].

Традиційно виконання НДР належить до категорії найменш інтернаціоналізованих бізнес-функцій, які транснаціональні компанії всіляко централізують з мотивів економії на масштабі, збереження інтелектуальної власності, дотримання комерційної таємниці. Проте інтернаціоналізація НДР виявилася неунікненою з огляду на зростання технологічної складності

продуктів і процесів виробництва, невизначеність і ризики НДР, збільшення витрат на інновації, скорочення тривалості інноваційних циклів, динамізм середовища світової економіки [5]. Вона відбувається неухильно під тиском глобальної конкуренції, диверсифікації технологій, поширення технологічних знань у всьому світі (за межами розвинених країн), стрімкого скорочення життєвого циклу багатьох видів продукції. Беруться до уваги також міркування доступу до іноземних дослідницьких активів, зниження питомих витрат на НДР завдяки кооперації, прискорення процесів розробки продуктів і технологій тощо [6].

Партнерство у сфері НДР дозволяє компаніям підвищувати свою стратегічну гнучкість завдяки спільним дослідженням і розробкам з багатьма партнерами з різних галузей. Подібна маневреність перетворюється на необхідність на тлі прискорення темпів технологічного розвитку та інноваційних змін. Партнерство стає формою співпраці між незалежними компаніями стосовно участі у виконанні НДР та наступної їх комерціалізації, що оформлена офіційними угодами, договорами тощо. У цьому випадку НДР трактується як стандартна діяльність з досліджень і розробок, що спрямована на розширення наукових і технічних знань, застосування цих знань для створення нових та удосконалених продуктів і процесів [7].

Науково-технічний потенціал України, що орієнтований на забезпечення оборони і безпеки держави, тільки зміцнюється – бізнес і наукова спільнота разом вишукують для цього належні рішення. Прикметно, що за роки повномасштабної російської агресії в Україні зростає винахідницька активність, пов'язана з обороною галуззю, – кількість заявок на винаходи і корисні моделі від національних заявників (юридичних осіб), підпорядкованих Міністерству оборони України та Державному концерну «Укроборонпром», більш ніж подвоїлась упродовж 2021-2025 рр. [8]. Особливу ініціативність у винахідницькій діяльності проявляють також суб'єкти наукової та освітньої сфери природничого і технічного профілів, зокрема, національні технічні університети (Київський, Львівський, Вінницький, Тернопільський), Харківський національний університет повітряних сил, дослідницькі інститути НАНУ [8] тощо.

Формується особлива модель міжнародної кооперації у новітніх і невпинно прогресуючих технологічних секторах, у якій внесок українських виробників містить конструкторські розробки, технологічну експертизу та бойовий досвід застосування, а партнерів – промислову інфраструктуру, інженерну підтримку та виробниче масштабування. Та обставина, що у внеску країни присутня, окрім іншого, вагома інтелектуальна компонента, свідчить про розвиток сектору промисловості з підвищеною інтенсивністю R&D. Прямо зараз вибудовуються нові міжнародні ланцюги створення вартості у виробництві новітніх видів озброєння, у центрі яких представлена Україна з власними інтелектуальними і технологічними продуктами.

Перевірка гіпотези про ефекти ППІ для підвищення наукомісткості (а відповідно, посилення інноваційного потенціалу) для різних груп підприємств переробної промисловості України виявила позитивну реакцію. Зокрема, зі зростанням частки ППІ у власному капіталі підприємств збільшується інтенсивність їхніх витрат на дослідження і розробки, але таке проявляється

лише у колі галузей з наукомісткістю вище середньої та помірною присутністю іноземного капіталу (КВЕД: C21, C20, C23, C29, C28). Зовсім інша реакція спостерігається у галузях зі значним обсягом залученого іноземного капіталу та з наукомісткістю нижче середньої (КВЕД: C25) – тут не було виявлено достовірного зв'язку між факторною і результативною змінною.

Результати перевірки гіпотези дають підстави для рекомендації стосовно підходів до політики залучення ПІІ. Зокрема, стимулювання притоку ПІІ до національної економіки має бути вибірковим – з пріоритетом інвестицій у технологічно складні виробництва, що мають вагому НДР компоненту.

Список використаних джерел

1. Jin B., García F. & Salomon R. Inward foreign direct investment and local firm innovation: The moderating role of technological capabilities. *Journal of International Business Studies*. 2019. №50. P. 847–855. DOI : <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0177-1>
2. Wei Y., Spithoven A. Foreign ownership and R&D networks: Geographic and organizational proximity in R&D cooperation. *International Business Review*. Vol. 2026, 35, Iss. 1, 102506. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102506>.
3. Wang P., Deng Z., Wu Zh., Kumar V. Technology-seeking FDI policy change and local firm innovation. *International Business Review*. 2025. Vol. 34, Iss. 3, 102411. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102411>
4. Fang J., Collins A., Yao Sh. On the global COVID-19 pandemic and China's FDI. *Journal of Asian Economics*. 2021. Vol. 74, 101300. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2021.101300>
5. Elvers D., Song Ch. H. R&D Cooperation and Firm Performance – Evaluation of Partnering Strategies in the Automotive Industry. *Journal of Finance and Economics*. 2014. Vol. 2 No. 5. P. 185-193. DOI: 10.12691/jfe-2-5-9.
6. Belderbos R., Leten B., Suzuki Sh. International R&D and MNCs' innovation performance: An integrated approach. *Journal of International Management*. 2023, Vol. 29, Iss. 6. 101083. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101083>
7. Hagedoorn J. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*. 2002. Vol. 31. Iss. 4. P. 477–492. DOI : [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00120-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00120-2)
8. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (2025). Інформаційний дашборд: показники діяльності ІР офісу за 2025 рік. URL : <https://nipo.gov.ua/publicna-informatsiia/>

Отримано: 09.05.2026

Ярослав Янковський,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Сергій Кузьменко,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах тісно пов'язаний із зростанням рівня невизначеності, що обумовлює необхідність урахування ризиків як невід'ємної складової інноваційної діяльності. На відміну від традиційних господарських ризиків, ризики інноваційного розвитку мають специфічну природу, оскільки виникають у процесі створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій або управлінських рішень і характеризуються підвищеною ймовірністю відхилення результатів від запланованих.

У науковій літературі ризики інноваційного розвитку здебільшого розглядаються як результат поєднання технологічної новизни, обмеженості інформації та складності прогнозування ринкової реакції на інновації. Їх особливістю є те, що вони формуються не лише під впливом зовнішнього середовища, а й залежать від внутрішніх характеристик підприємства – рівня інноваційного потенціалу, організаційної гнучкості, управлінської компетентності та здатності до навчання. Саме ці чинники зумовлюють різну чутливість підприємств до однакових інноваційних ризиків.

З теоретичної точки зору доцільно розглядати ризики інноваційного розвитку у взаємозв'язку з категорією конкурентоспроможності. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокову економічну стійкість. Відповідно, ризики інноваційного розвитку впливають на конкурентоспроможність через зміну ефективності інноваційних рішень, швидкість реагування на ринкові сигнали та можливість формування стійких конкурентних переваг.

Отже, теоретичні засади аналізу ризиків інноваційного розвитку ґрунтуються на розумінні їх як багатовимірного явища, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів та безпосередньо пов'язане з конкурентною позицією підприємства. Це створює основу для подальшої систематизації ризиків і дослідження механізмів їх впливу на конкурентоспроможність інноваційних підприємств.

У сучасних умовах посилення невизначеності традиційні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств, орієнтовані переважно на мінімізацію ризиків, виявляються недостатньо ефективними.

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на усвідомленні того, що ризики інноваційного розвитку є неминучим елементом інноваційної діяльності та можуть виступати як чинником обмеження, так і джерелом конкурентних можливостей. У межах цього підходу управлінські рішення спрямовуються не лише на зниження ймовірності негативних наслідків, а й на використання потенціалу ризиків для формування унікальних конкурентних переваг. Це передбачає переорієнтацію інноваційної стратегії підприємства з реактивної на проактивну.

Ключовим елементом ризик-орієнтованого підходу є узгодження інноваційних цілей підприємства з його ризик-профілем, що формується під впливом внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування. Така узгодженість дозволяє підприємству обирати адекватні напрями інноваційного розвитку, визначати допустимий рівень ризику та забезпечувати баланс між інноваційною активністю і конкурентною стійкістю. Важливу роль у цьому процесі відіграють управлінські компетенції, організаційна гнучкість і здатність до навчання, які підвищують адаптивність підприємства до змін.

Застосування ризик-орієнтованого підходу сприяє формуванню системи безперервного моніторингу ризиків інноваційного розвитку та їх впливу на конкурентні позиції підприємства. Це дозволяє своєчасно коригувати інноваційні рішення, адаптувати бізнес-моделі та реагувати на зміни ринкового середовища. У результаті підвищується ефективність інноваційної діяльності, зменшуються втрати від реалізації ризиків і створюються умови для довгострокового зміцнення конкурентоспроможності.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід до управління інноваційним розвитком підприємств слід розглядати як концептуальну основу забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Його впровадження дозволяє інтегрувати управління ризиками в інноваційну стратегію підприємства та забезпечити більш ефективне використання інноваційного потенціалу для досягнення стійких конкурентних переваг.

Вплив ризиків інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємств реалізується через складну систему взаємопов'язаних процесів, що охоплюють етапи формування інноваційних рішень, їх упровадження та подальшу комерціалізацію. Ризики на кожному з цих етапів модифікують результати інноваційної діяльності та визначають здатність підприємства створювати й утримувати конкурентні переваги.

На початковому етапі інноваційного процесу ризики пов'язані з вибором напрямку інноваційного розвитку та оцінюванням доцільності інноваційних рішень. Невизначеність щодо технологічної здійсненності або ринкового потенціалу інновації може призводити до помилкових стратегічних рішень, що знижує ефективність використання ресурсів і негативно впливає на конкурентні позиції підприємства. Водночас підприємства, здатні адекватно ідентифікувати та оцінювати такі ризики, отримують можливість спрямовувати інноваційні зусилля у найбільш перспективні напрями, формуючи основу майбутніх конкурентних переваг.

На етапі впровадження інновацій ризику проявляються через порушення термінів реалізації проєктів, перевищення витрат, організаційні збої та опір змінам. Реалізація цих ризиків може призводити до зниження інноваційної активності підприємства та втрати темпів розвитку порівняно з конкурентами. Водночас ефективне управління ризиками впровадження дозволяє підприємству забезпечити стабільність інноваційного процесу, підвищити його результативність і зміцнити конкурентні позиції.

На етапі комерціалізації інновацій ключову роль відіграють ринкові та інституційні ризики, пов'язані з невизначеністю попиту, реакцією споживачів, конкурентною поведінкою та регуляторним середовищем. Неврахування цих ризиків може звести нанівець потенційні конкурентні переваги інноваційного продукту. Водночас здатність підприємства адаптувати інноваційну пропозицію до змін ринкових умов сприяє формуванню стійких конкурентних позицій.

Узагальнюючи, механізм впливу ризиків інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємств можна представити як послідовність взаємопов'язаних елементів: ідентифікація ризиків → управлінські рішення в інноваційній діяльності → результати інноваційного розвитку → конкурентні переваги або втрати. Характер і сила цього впливу визначаються рівнем інноваційної спроможності підприємства, його організаційною гнучкістю та здатністю до адаптації в умовах невизначеності.

Таким чином, ризики інноваційного розвитку виступають не лише джерелом потенційних загроз, а й фактором, що формує динаміку конкурентоспроможності підприємств. Усвідомлення цього механізму створює передумови для переходу від реактивного управління ризиками до проактивного формування конкурентних переваг на основі інновацій.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками підприємства : навч. посіб. Київ : НІКА-ЦЕНТР, 2021. 368 с.
2. Васильєва Т. А., Іванілова О. Ю. Цифрові активи в системі стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 115–120. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-5-115-120.
3. Fenton N., Neil M., & Constantinou A. Risk Assessment and Decision Analysis with Bayesian Networks (2nd ed.). CRC Press. 2022.

Отримано: 12.05.2026

Ірина Ящишина,
доктор економічних наук, професор,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОСТІР

Процес інтеграції України в європейський інноваційний простір є стратегічним вектором модернізації національної економіки та ключовою умовою набуття повноправного членства в Європейському Союзі. Сучасна архітектура глобальних технологічних ринків вимагає від держав не лише формування внутрішнього наукового потенціалу, а й глибокої інституційної синхронізації з міжнародними дослідницькими екосистемами. Для України таким фундаментальним майданчиком є Європейський дослідницький простір.

Головним організаційним та фінансовим інструментом реалізації інноваційної політики ЄС на цьому напрямі виступають багаторічні Рамкові програми з досліджень та інновацій, а також спеціалізовані цифрові та екологічні фонди («Цифрова Європа», LIFE, Euratom). Комплексний статистичний аналіз динаміки, структури та результативності участі українських інституцій у цих програмах дозволяє об'єктивно оцінити еволюцію інтеграційних процесів, визначити реальний рівень конкурентоспроможності вітчизняних технологій та окреслити пріоритетні завдання для повоєнного відновлення держави. Входження України до європейського інноваційного простору мало еволюційний характер, у якому чітко прослідковується трансформація правового та фінансового статусів вітчизняних суб'єктів: від стороннього спостерігача (третьої країни) до повноправного асоційованого партнера (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка участі України у Рамкових програмах ЄС (1994–2026 рр.)

Рамкової програми	Юридичний статус України	Кількість поданих заявок	Кількість затверджених проєктів	Обсяг фінансування з бюджету ЄС, млн.євро	Коефіцієнт успішності заявок, %
РП4 (1994–1998)	Третя країна	Дані відсутні	~25	1,2	-
РП5 (1998–2002)	Третя країна	~110	38	3,1	34,5
РП6 (2002–2006)	Третя країна	560	82	6,4	14,64
РП7 (2007–2013)	Третя країна	1422	208	32,3	14,62
РП8 «Горизонт 2020» (2014–2020)	Асоційована країна (2015 р.)	2840	241	48,88	9,30
РП9 «Горизонт Європа» (2021–2027)	Асоційована країна	2409	244	64,27	13,37

Складено за [1-4].

Офіційний старт науково-технічного співробітництва відбувся у межах 4-ї Рамкової програми (РП) (1994–1998). Взаємодія того періоду мала здебільшого характер грантової підтримки наукової спільноти після розпаду СРСР, реалізуючись через точкові механізми міжнародної асоціації INTAS та фінансування за залишковим принципом. Протягом 5-ї (1998–2002) та 6-ї (2002–2006) Рамкових програм інституційна присутність України поступово

розширювалася. У РП5 було подано близько 110 заявок, з яких фінансування отримали 38 проєктів на суму біля 3,1 млн євро. У РП6 кількість заявок зросла у 4 рази, а загальний бюджет склав 6,4 млн євро. Основним бар'єром цього періоду залишалася неможливість для українських організацій виступати координаторами проєктів чи безпосередньо впливати на формування робочих програм інноваційної політики ЄС.

Якісний стрибок у межах статусу «третьої країни» відбувся під час реалізації 7-ї Рамкової програми. Завдяки розгортанню мережі Національних контактних пунктів (НКП) та активізації інструментів міжнародного співробітництва (SICA), українські наукові установи подали у 2, разів більше заявок. За результатами жорстких конкурсних відборів було підписано 208 грантових угод, а на загальна сума фінансування збільшилась у п'ятеро, при чому понад 60% фінансування отримали академічні установи НАН України. Проте, фінансувалися переважно інструменти мобільності та обміну кадрами.

У 2015 році Україна ратифікувала Угоду про асоційовану участь у програмі «Горизонт 2020». Це докорінно змінило умови: українські юридичні особи отримали право формувати власні міжнародні консорціуми та розраховувати на 100% покриття витрат на дослідження безпосередньо з бюджету ЄС нарівні зі країнами-членами. За роки реалізації «Горизонт 2020» українські учасники показали високу ефективність: коефіцієнт успішності (Success Rate) українських заявок досяг 9,30%, що перевищило середньоєвропейський рівень (6,76%).

Поточна 9-та програма «Горизонт Європа», попри надскладні виклики повномасштабного воєнного стану, демонструє безпрецедентне зростання інтеграційних показників. Станом на кінець 2025 – початок 2026 р. статистика зафіксувала рекордну результативність українських команд. При кількості у 2409 поданих заявок уже затверджено 244 проєкти, що перевищує фінальний результат попередньої семирічної програми. Залучений обсяг фінансування зріс до рекордних 64,27 млн євро, об'єднавши 236 вітчизняних інституцій. Рівень успішності (Success Rate) українських проєктних пропозицій зріс до 13,37%, тоді як середній показник по країнах ЄС становить 6,52%.

Така висока динаміка зумовлена як цільовою політичною підтримкою України з боку Єврокомісії (зокрема, виділенням спеціального фонду на 50 млн євро для інтеграції українських вчених та тимчасовим звільненням від сплати фінансових внесків за участь), так і якісною адаптацією українських інноваторів до жорстких європейських стандартів.

Аналіз розподілу фінансових надходжень між секторами економіки та науки України виявляє глибокі внутрішні структурні зміни у порівнянні між двома останніми рамковими програмами. У програмі «Горизонт 2020» частка бізнесу та стартапів становила рекордні 47,2% від загальної кількості учасників завдяки інструменту *SME Instrument*, який дозволяв компаніям отримувати пряме фінансування на комерціалізацію IT- та інженерних розробок. У програмі «Горизонт Європа» цей показник становить 33,3%. Попри трансформацію самого інструменту, комерційний сектор залишається провідним драйвером прикладних інновацій. Спостерігається стрімка активізація університетської науки. Якщо у «Горизонт 2020» частка ЗВО становила лише 17,3%, то у «Горизонт Європа» вона зросла до 32,2%. Провідними лідерами за кількістю виграних грантів є КНУ ім. Тараса Шевченка, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» та

НУ «Львівська політехніка». Частка науково-дослідних інститутів НАН України стабілізувалася на рівні 17,3%. Вони демонструють упевнене лідерство у фундаментальних дослідженнях. Громадський та державний сектори складають 17,2% залучених коштів, фокусуючись на проектах соціальної адаптації, реформування державного управління та кліматичної стійкості.

Вихід України за межі виключно академічних досліджень ознаменувався приєднанням до низки спеціалізованих інноваційних програм Європейського Союзу, що диверсифікувало нові інструменти інтеграції (табл. 2).

Таблиця 2

Показники участі України в інноваційних програмах та фондах ЄС (станом на 2026 р.)

Назва програми / інструменту та роки дії	Загальний доступний або цільовий бюджет для України	Кількість поданих заявок / залучених ініціатив	Кількість затверджених проєктів / профінансованих компаній	Ключові практичні результати та напрями фінансування
Програма «Цифрова Європа» (2021–2027)	~6,0 млрд євро (із загального фонду 7,5 млрд євро)	Понад 120 проєктних пропозицій від МСП	Понад 25 затверджених консорціумів та хабів	Створено першу мережу Європейських цифрових інноваційних хабів (EDIH) в Україні: Kyiv Hitech, Zaporizhzhia EDIH, EUNITED.
Проєкт «Seeds of Bravery» (EIC)	20,0 млн євро (повністю розподілено)	Понад 500 заявок за 5 хвиль відбору	Понад 200 українських deep-tech стартапів	Надання інноваційних субгрантів (до €50 000) для інтеграції вітчизняних технологічних команд у ланцюги доданої вартості ЄС.
Програма EIC Accelerator (Цільовий трек)	20,0 млн євро (додатковий фонд)	Первинний пул оцінених заявок	41 український deep-tech стартап	Виділення масштабних індивідуальних грантів (від €300 000 до €500 000) для компаній Osavul, Mantis Analytics, Kitsoft тощо.
Ініціатива інвестицій у dual-use інновації (2026)	Понад 160,0 млн євро	Понад 90 запитів на транскордонну верифікацію	Стадія розгортання перших робочих планів	Пряме фінансування оборонно-технологічних розробок, ШІ-аналітики, систем БПЛА та РЕБ спільно з Міноборони України.
Програма LIFE (2021–2027)	5,4 млрд євро (загальний європейський фонд)	Понад 45 екологічних заявок від громад	Перші затверджені пілотні проєкти відновлення	Проєкти екологічного моніторингу транскордонних річок, рециклінгу будівельних відходів та відновлення пошкоджених природних зон

Складено за [5-8].

Таким чином аналіз участі України у Рамкових та цільових програмах ЄС свідчить про високий ступінь адаптивності вітчизняного інноваційного сектору та його поступальну інтеграцію в європейський інноваційний простір. Перехід від пасивного отримання точкових грантів (РП4–РП6) до лідерства за показниками успішності заявок (у «Горизонт Європа») підтверджує високу конкурентоспроможність українських ідей. Основними завданнями на

найближчу перспективу стає збільшення частки комерціалізованих розробок, розширення участі регіональних університетів та бізнесу у програмах «Цифрова Європа» та інноваціях подвійного призначення, що буде надійним базисом для повоєнного технологічного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Статистика участі українських організацій у рамкових програмах ЄС «Горизонт 2020» та «Горизонт Європа» : аналіт. звіт. Офіс «Горизонт Європа» в Україні. 2025. URL : horizon-europe.org.ua (дата звернення: 07.05.2026).
2. Офіційний портал програми «Горизонт Європа» в Україні. Офіс «Горизонт Європа» в Україні. URL : horizon-europe.org.ua (дата звернення: 09.05.2026).
3. European Commission. Community Research and Development Information Service (CORDIS) : official web-portal. URL : europa.eu (accessed: 10.05.2026).
4. European Commission. Horizon Europe: Ukraine's Participation and Success Rates : European Commission Monitoring Report [Electronic resource]. Brussels : DG Research and Innovation, 2025. 42 p. URL : europa.eu (accessed: 09.05.2026).
5. Програма «Цифрова Європа» (2021–2027) : офіц. вебпортал. Міністерство цифрової трансформації України. URL : diia.gov.ua (дата звернення: 10.05.2026).
6. Інтерактивний дашборд моніторингу участі України в програмах ЄС (UA Dashboard). URL : horizon-europe.org.ua (дата звернення: 10.05.2026).
7. European Innovation Council Seeds of Bravery: Support for Ukrainian Deep Tech Startups. European Commission, 2025. URL : europa.eu (accessed: 10.05.2026).
8. Програма екологічних інновацій LIFE (2021–2027): Програма ЄС LIFE для України : відкриті конкурси та фінансування екологічних ініціатив. Офіційний портал Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL : mepr.gov.ua (дата звернення: 27.05.2026).

Отримано: 27.05.2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 2. **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ** **ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА**

УДК 658.3:004

Ірина Андрейцева,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ **ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій у всіх сферах господарської діяльності. Управління персоналом підприємства не є винятком, цифровізація кардинально змінює підходи до підбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання співробітників. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення ефективних інструментів цифрового HR-менеджменту в умовах конкурентного ринку праці та технологічних трансформацій.

Метою роботи є систематизація й аналіз основних цифрових технологій, які застосовуються в управлінні персоналом, та оцінка їхнього впливу на ефективність HR-процесів вітчизняних підприємств.

Цифровізація управління персоналом (Digital HR) – це процес інтеграції цифрових технологій в усі функції HR-менеджменту з метою підвищення ефективності роботи з персоналом, оптимізації витрат та покращення досвіду співробітників. За визначенням дослідників, Digital HR охоплює використання хмарних платформ, штучного інтелекту, великих даних, автоматизованих систем і мобільних додатків для управління людськими ресурсами [1].

У науковій літературі виокремлюють декілька ключових елементів цифрової трансформації HR: автоматизація рутинних операцій (розрахунок заробітної плати, облік робочого часу, кадровий документообіг); аналітика персоналу (People Analytics) – застосування методів обробки великих даних для прийняття управлінських рішень; цифровізація комунікацій та корпоративної культури через спеціалізовані платформи [2].

Варто підкреслити, що цифрова трансформація HR є засобом досягнення стратегічних цілей підприємства: залучення та утримання талантів, підвищення продуктивності праці, формування сильного HR-бренду та забезпечення гнучкості організації в умовах змін зовнішнього середовища.

Серед найбільш поширених цифрових технологій, які застосовуються в HR-менеджменті, виокремлюють такі групи:

ATS-системи (Applicant Tracking Systems) – програмні рішення для автоматизації процесу підбору персоналу. Вони дозволяють публікувати вакансії на кількох платформах одночасно, фільтрувати резюме за ключовими

параметрами, відстежувати стан кандидатів на кожному етапі відбору та формувати аналітичну звітність. Найкращі кейси реалізації – Workday, SAP SuccessFactors, Greenhouse [3].

Системи управління людськими ресурсами (HRIS/HCM) забезпечують комплексний облік кадрових даних, управління організаційною структурою, ведення електронних особових справ, планування персоналу та інтеграцію з системами бухгалтерського обліку. На вітчизняному ринку поширені такі рішення, як SAP HCM, Oracle HCM Cloud, а також локалізовані продукти – BAS Управління персоналом, М.Е.Дос.

Платформи для дистанційного навчання (LMS – Learning Management Systems) забезпечують організацію безперервного навчання персоналу в будь-який час та з будь-якого місця. Системи Moodle, TalentLMS, iSpring Suite дозволяють створювати електронні курси, тести та сертифікаційні програми, відстежувати прогрес навчання співробітників і формувати індивідуальні траєкторії розвитку [4].

Інструменти People Analytics на основі штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють аналізувати продуктивність персоналу, прогнозувати плинність кадрів, виявляти корелюючі фактори залученості співробітників та оптимізувати кадрове планування. Зокрема, предиктивна аналітика дозволяє з точністю до 85–90 % прогнозувати ймовірність звільнення конкретних співробітників [5].

Цифрові інструменти зворотного зв'язку та оцінювання (360-градусна оцінка, пульс-опитування, платформи визнання заслуг) автоматизують процеси оцінки персоналу, збирають регулярний зворотний зв'язок і підвищують прозорість системи мотивації. Платформи 15Five, Lattice, Culture Amp широко використовуються міжнародними компаніями для формування культури безперервного зворотного зв'язку.

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом забезпечує низку суттєвих конкурентних переваг для підприємства. По-перше, автоматизація рутинних HR-процесів скорочує витрати часу на адміністративні завдання на 40–60 %, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях. По-друге, використання аналітики даних підвищує якість кадрових рішень за рахунок їх обґрунтування об'єктивними показниками, а не суб'єктивними оцінками [6].

По-третє, цифровізація рекрутингу та адаптації скорочує час закриття вакансій у середньому на 30–50 %, знижує вартість найму та покращує досвід кандидатів (Candidate Experience). По-четверте, цифрові платформи навчання забезпечують масштабованість корпоративного навчання без пропорційного зростання витрат – вартість навчання одного співробітника через LMS у 5–8 разів нижча порівняно з очними тренінгами.

Водночас цифрова трансформація HR пов'язана з певними ризиками та викликами. Технологічні ризики включають можливі збої в роботі систем, кіберзагрози та витоки конфіденційних персональних даних співробітників. Організаційні ризики пов'язані з опором персоналу змінам, недостатнім рівнем цифрової грамотності HR-фахівців та низькою залученістю керівництва в процес

трансформації. Правові ризики зумовлені необхідністю дотримання вимог законодавства про захист персональних даних (зокрема, Закону України «Про захист персональних даних») при використанні цифрових інструментів обробки кадрової інформації [7].

Аналіз стану цифровізації HR в Україні свідчить про наявність суттєвого розриву між провідними міжнародними практиками та рівнем впровадження цифрових технологій на більшості вітчизняних підприємств. За результатами досліджень, лише 23 % українських компаній використовують спеціалізовані HRIS-системи, тоді як 61 % продовжують вести кадровий облік у таблицях Excel або паперових журналах [8].

Найбільш активними споживачами цифрових HR-рішень в Україні є IT-компанії, великі міжнародні корпорації та підприємства фінансового сектору. Натомість підприємства промисловості, агробізнесу та державного сектору демонструють значно нижчий рівень цифровізації кадрових процесів. Основними перешкодами для впровадження цифрових HR-технологій вітчизняні компанії відзначають: недостатнє фінансування (68 %), брак кваліфікованих фахівців (54 %), відсутність стратегічного бачення цифрової трансформації (47 %) та складність інтеграції нових систем з наявною IT-інфраструктурою (39 %) [9].

За результатами дослідження можна узагальнити. Цифрові технології кардинально трансформують управління персоналом підприємства, охоплюючи HR-функції, від рекрутингу до розвитку та утримання персоналу. Основними цифровими HR-інструментами є: ATS-системи, HRIS/HCM-платформи, LMS-системи, інструменти People Analytics та платформи зворотного зв'язку. Впровадження цих технологій забезпечує скорочення витрат, підвищення якості кадрових рішень та покращення досвіду співробітників.

Водночас цифрова трансформація HR вимагає системного підходу: розробки цифрової HR-стратегії, розвитку цифрових компетенцій персоналу, забезпечення кібербезпеки та дотримання вимог законодавства про захист персональних даних. Для вітчизняних підприємств найбільш перспективним є поетапний підхід до цифровізації HR з урахуванням галузевої специфіки та наявних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26. DOI : <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
2. Суслов П. В. HR-цифровізація і формування мета-компетенцій персоналу як чинники антикризової адаптивності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>
3. Strohmeier S. Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, No. 3. P. 345–365. DOI : <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

4. Віддалене навчання в Україні: реалії, виклики, перспективи: колективна монографія / за заг. ред. : І. В. Білецького, В. В. Воронька, О. О. Тележкіна. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2025. 360 с.

5. Івашків Т. Диджиталізація управлінських процесів як фактор трансформації сучасного менеджменту в умовах воєнних викликів. *Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану*: матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 26 лют. 2026 року). Івано-Франківськ: ЗВО «Університет Короля Данила», 2026. С. 54–56.

6. Poba-Nzaou P., Uwizeyemungu S., Raymond L., Paré G. Motivations Underlying the Adoption of ERP Systems in Healthcare Organizations: Insights from Online Stories. *Information Systems Frontiers*. 2014. Vol. 16, No. 4. P. 591–605.

7. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Дата оновлення: 14.06.2025. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

8. ЕУ Україна. Дослідження цифрової зрілості HR-функції в Україні. 2023. URL : https://www.ey.com/uk_ua

9. Селюченко Н. Є., Добровольський Ю. В. Особливості розвитку першого рівня цифрової економіки України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 1(9.) С. 289–296.

Отримано: 08.05.2026

Олександр Вишневський,
доктор економічних наук, старший дослідник,
Марина Божик,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Тарас Гульчук,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ УКРАЇНИ У СФЕРІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Україна, маючи суттєво обмежений економічний і демографічний потенціал, який скорочується через широкомасштабні бойові дії, стикається з проблемою забезпечення цифрового суверенітету у сфері ШІ.

До критичних факторів забезпечення розвитку ШІ можна віднести чотири: (1) генерація енергії, (2) обчислювальні потужності, (3) набори даних для навчання, (4) алгоритми обробки даних. Обчислювальні потужності масштабуються завдяки інвестиціям в обладнання, таке як GPU NVIDIA або TPU Google, а енергія забезпечується через традиційні та відновлювані джерела. При цьому вже обговорюються плани винесення цих двох факторів (генерації електроенергії та обчислювальних потужностей, тобто дата-центрів) у космос [1]. Однак доступ до достатнього обсягу великих наборів даних залишається дефіцитним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність. Великі набори даних, генеровані соціальними мережами, пошуковими системами, пристроями IoT та взаємодіями користувачів, перетворюються на стратегічний актив. При цьому необхідно враховувати постійне «моральне» старіння даних і потребу в їх регулярному оновленні. Тобто забезпечення саме актуальними даними також стає важливим фактором.

В Україні, з одного боку, існує критична залежність від глобальних платформ: сервіси пошуку Google займають майже 90% ринку [2], а їх інтеграція з Gemini забезпечує швидке зростання частки цього чат-бота, який уже посів друге місце після ChatGPT і продовжує зміцнювати позиції щомісяця [3]. Це створює ситуацію, за якої значна частина професійних, освітніх та адміністративних процесів критично залежить від іноземних ШІ-асистентів. Будь-які обмеження доступу, наприклад, відключення, цензура чи підвищення тарифів за використання, зумовлюють ризики значних економічних втрат. З іншого боку, руйнування енергетичної інфраструктури суттєво обмежує можливості як відновлення промисловості, так і будівництва чи масштабування дата-центрів, необхідних для локального навчання та експлуатації моделей ШІ. Водночас саме держава через розвиток екосистеми «Дія» стає центром платформної активності, консолідуючи величезні масиви верифікованих даних громадян. Це вже зараз є унікальним національним активом, хоча поки що

використовується переважно для вирішення локальних адміністративних та управлінських завдань.

На перший погляд, найбільш очевидним шляхом вирішення проблеми цифрового суверенітету у сфері ШІ видається повна інтеграція в європейський цифровий ринок в рамках євроінтеграційного процесу України. Ключовим інструментом такого підходу може стати пілотний проєкт зі створення суверенного ШІ, що відповідає вимогам Загального регламенту про захист даних ЄС (GDPR), який у разі успіху можна було б масштабувати на весь Європейський Союз. Однак цей підхід має фундаментальні обмеження. ЄС є союзом держав, що мають різний масштаб економіки і розвиваються з суттєво різною швидкістю. Так, до його складу входять потужні економіки зі складу G20 (Німеччина, Франція, Італія), які мають власні глобальні чи регіональні платформи та значні обчислювальні ресурси, а також економічно та демографічно малі та середні країни. Внаслідок цього інтереси останніх часто розчиняються в загальноєвропейських ініціативах, де домінують великі гравці. Крім того, навіть у межах GDPR малі країни ризикують залишитися в позиції «постачальників даних» без реального контролю над алгоритмами та обчислювальною потужністю.

Тому більш перспективним є комбінований підхід, що поєднує елементи локального протекціонізму [4] з активною міждержавною співпрацею малих країн-членів ЄС та асоційованих держав. Локальний протекціонізм у цьому контексті не означає ізоляцію («цифрова фортеця»), а передбачає застосування регуляторних інструментів для захисту національного інформаційного простору: обов'язкову локалізацію щонайменше 40–60 % даних на території країни, вимоги до платформних ТНК щодо створення локальних дата-центрів як умови доступу на ринок, а також податкові та адміністративні стимули для інвестицій у національну інфраструктуру. Розвиток кооперації з іншими малими країнами ЄС є важливим для подолання низької доступності до великих наборів даних та критичної обмеженості обчислювальних потужностей в межах однієї країни.

Враховуючи географічну, економічну та технологічну близькість, регіональні цифрові альянси можна формувати поетапно. На першому етапі можливо створити «ядро» у складі України, Польщі, Естонії, Латвії та Литви. Ці країни вже мають зрілі національні платформи електронного урядування: «Дія» (Україна), mObywatel (Польща), mRiik (Естонія), Elektroniniai valdžios vartai (Литва), Valsts pārvaldes pakalpojumu portāls (Латвія). Кожна з них акумулює верифіковані дані громадян, створюючи основу для формування спільного регіонального пулу великих даних, обсяг якого буде достатнім для конкурентного донавання моделей ШІ. На другому етапі до альянсу можуть приєднатися Чехія, Словаччина, Австрія, Угорщина, Румунія, Болгарія, Словенія та Хорватія, розширивши охоплення населення до 120–140 млн осіб і створивши відчутний обсяг генерації актуальних даних.

У межах такого альянсу стає можливим практичне забезпечення всіх чотирьох критичних факторів розвитку ШІ. За фактором (3), щодо великих

наборів даних, країни об'єднують національні датасети через захищені механізми обміну, що відповідають GDPR-подібним стандартам, доповнюючи їх анонімізованими даними користувачів спільної платформи. За фактором (2) обчислювальні потужності створюється регіональний пул GPU/TPU на базі спільних дата-центрів, які фінансуються через загальний інвестиційний фонд (аналогічно фондам ЄС, але спрямований саме на ШІ-інфраструктуру). Фактор (1) енергоспоживання вирішується через спільні проєкти будівництва малих модульних реакторів [5], що особливо актуально для України з її пошкодженою енергетикою, яка потребує відновлення. Нарешті, за фактором (4) алгоритми формуються спільні дослідницькі лабораторії та школи підготовки фахівців для розробки локалізованих моделей з урахуванням регіональної специфіки (мови, правові норми, культурні контексти).

На багатонаціональній платформі альянсу можливо розмістити єдину пошукову систему та спільного ШІ-помічника, який працюватиме як на національних, так і на об'єднаних даних. За аналогією з моделлю діяльності Прозорро в Україні, доцільно чітко розділити процесингову та інтерфейсну частини: обробка даних і навчання моделей здійснюватимуться на спільних потужностях, а користувацький інтерфейс залишатиметься національним, адаптованим до мови та сервісів кожної країни. Наявний ШІ-помічник у «Дія», який зараз має переважно локальний адміністративний характер, може бути суттєво посилений: його донавчать на регіональному датасеті, перетворивши на повноцінний суверенний інструмент, здатний конкурувати з Gemini чи Grok за релевантністю відповідей для користувачів Центрально-Східної Європи.

Такий підхід суттєво підвищує переговорні позиції малих країн у взаємодії з платформними ТНК. Регіональний альянс виступає єдиним «ринком», що охоплює населення та бізнес кількох країн, пропонуючи глобальним компаніям регульований доступ в обмін на передачу технологій, інвестиції в інфраструктуру та доступ до частини глобальних даних. Це дозволяє уникнути ситуації, коли кожна мала країна окремо змушена приймати безальтернативні умови від платформних ТНК. Водночас альянс зберігає цифровий суверенітет і мінімізує ризики «перетворення взаємозалежності на зброю» [6].

У підсумку міждержавна співпраця перетворює структурну слабкість малих відкритих економік на стратегічну перевагу. Вона забезпечує не лише доступ до сучасних ШІ-технологій і конкурентоспроможність на глобальному ринку, а й реальну можливість незалежного стратегування. Ігнорування такого шляху в умовах деглобалізації та технологічного протекціонізму призведе до подальшого скорочення можливостей у сфері ШІ. Навпаки, проактивне створення регіональних цифрових альянсів дозволить малим країнам, зокрема Україні, перейти від ролі пасивних споживачів даних до позиції активних учасників глобальної конкуренції за ключові ресурси розвитку ШІ: обчислювальні потужності, великі дані та алгоритми, зберігаючи при цьому економічний і політичний суверенітет.

Список використаних джерел

1. Elon Musk is pushing to build data centers in space. But they won't solve AI's power problems anytime soon [Електронний ресурс]. URL : <https://finance.yahoo.com/news/elon-musk-pushing-build-data-080000054.html> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Statcounter Global Stats. Search Engine Market Share Ukraine [Електронний ресурс]. URL : <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/ukraine> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Statcounter Global Stats. AI Chatbot Market Share Ukraine [Електронний ресурс]. URL : <https://gs.statcounter.com/ai-chatbot-market-share/all/ukraine> (дата звернення: 16.05.2026).
4. Вишневський О. С. Смарт-промисловість: визначення і теорія стимулювання розвитку на основі локального протекціонізму. *Економіка промисловості*. 2023. № 3(103). С. 5–27. DOI : <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.005>
5. Pekny J., Ribeiro F., Kim S., Tsoukalas L. The AI-Energy Nexus. *Frontiers in Energy Research*. 2026. Vol. 13. 1691890. DOI : <https://doi.org/10.3389/fenrg.2025.1691890>
6. Krishnamurthy V. The Sovereign AI Myth. U of Colorado Law Legal Studies Research Paper. 2026. № 26-3 [Електронний ресурс]. URL : <https://ssrn.com/abstract=6188518> (дата звернення: 04.05.2026).

Отримано: 18.05.2026

Олена Дідківська,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі структурні трансформації економіки та соціальної сфери. Руйнування інфраструктури, внутрішнє переміщення населення, зростання соціальної вразливості актуалізували потребу у швидких, ефективних та доступних механізмах надання соціальних послуг. У цих умовах цифровізація стала ключовим фактором забезпечення безперервності функціонування соціальної системи.

Проблематика цифровізації соціальних послуг у сучасних умовах привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У науковому дискурсі вона розглядається як складова більш широкого процесу цифрової трансформації державного управління та формування сервісної держави.

Одним із ключових напрямів трансформації системи соціальних послуг в Україні є розвиток електронного урядування та цифрових платформ, які формують сучасну інфраструктуру взаємодії держави і громадян. У межах цієї трансформації сформовано цілісну екосистему цифрових сервісів, до якої входять портал державних послуг «Дія», Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), державні електронні реєстри та інтегровані інформаційні ресурси. Запровадження таких інструментів дозволяє не лише оптимізувати адміністративні процедури, але й забезпечити більш ефективний, швидкий та прозорий доступ населення до соціальних послуг. Зокрема, функціонал платформи «Дія», яка об'єднує широкий спектр електронних сервісів, створює умови для зниження транзакційних витрат, мінімізації бюрократичних бар'єрів та підвищення якості комунікації між громадянами і державними інституціями.

Цифровізація соціальних послуг безпосередньо впливає на економічну стійкість держави через комплекс взаємопов'язаних механізмів. По-перше, вона сприяє підвищенню ефективності бюджетних витрат завдяки автоматизації процесів, уніфікації процедур і скороченню адміністративних витрат, що особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів у післявоєнний період. По-друге, забезпечується вищий рівень прозорості та підзвітності у використанні державних коштів через інтеграцію електронних реєстрів і систем моніторингу, що дозволяє суттєво знизити корупційні ризики та зловживання. По-третє, цифрові платформи створюють можливості для оперативного реагування на соціально-економічні виклики, зокрема шляхом швидкої ідентифікації вразливих груп населення, призначення допомоги в автоматизованому режимі та адаптації соціальної політики до змін середовища [1].

Водночас слід зазначити, що цифровізація формує нову якість управління соціальною сферою, орієнтовану на дані (data-driven governance). Використання великих масивів даних дозволяє здійснювати більш точне прогнозування

соціальних потреб, планування бюджетних витрат і оцінювання ефективності державних програм. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню результативності соціальної політики та забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів. Крім того, цифрові інструменти стимулюють розвиток суміжних секторів економіки, зокрема ІТ-сфери, фінансових технологій та електронної комерції, що створює додаткові мультиплікативні ефекти для економічного зростання.

Не менш важливим є соціальний вимір цифровізації, який проявляється у підвищенні доступності та якості послуг для населення, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та мешканців віддалених територій. У цьому контексті цифрові рішення сприяють зменшенню соціальної нерівності та розширенню можливостей участі громадян у соціально-економічному житті країни. Таким чином, цифровізація соціальних послуг виступає не лише інструментом оптимізації державних витрат, але й важливим чинником формування стійкої, адаптивної та інклюзивної економічної системи України у повоєнний період.

Важливий внесок у розвиток теоретичних засад цифровізації соціальної сфери зроблено у працях Г. Гриценко, де цифровізація соціальних послуг розглядається в контексті децентралізації та формування сервісної моделі держави. Автор доводить, що цифрові технології дозволяють забезпечити гнучкість системи соціального захисту та її здатність оперативно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації, особливо в умовах воєнного стану [2]. Водночас наголошується на необхідності розвитку електронної ідентифікації, захисту персональних даних та створення надійної системи кібербезпеки як передумов ефективної цифровізації.

Отже, цифровізація забезпечує ефективність державного управління, сприяє соціальній інтеграції, підвищує прозорість та адаптивність соціальної політики. У перспективі подальший розвиток цифрових технологій у соціальній сфері має базуватися на поєднанні інноваційних рішень із людським підходом, що дозволить досягти оптимального балансу між ефективністю та соціальною справедливістю.

Список використаних джерел

1. Квасній Л., Квасній З., Малик Л., Гацков О. & Строгуш Ю. Фінансово-економічні аспекти цифрової трансформації соціально-економічних процесів і соціальної інтеграції в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. №4(63). С. 512–524. DOI : <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.63.2025.4785>

2. Гриценко Г. Цифровізація соціальних послуг: проблеми можливостей та компетенції. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. №1. С. 36–48. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/app_2024_1_6

Отримано: 14.05.2026

Валентина Колодій,
кандидат біологічних наук, доцент,
Олексій Волков,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ОСВІТНЬОГО ІНСТРУМЕНТУ У ВИВЧЕННІ БІОЛОГІЇ

Сучасний освітній простір характеризується активним впровадженням цифрових технологій та пошуком нових підходів до організації навчального процесу. Одним із найбільш поширених засобів комунікації серед молоді є соціальні мережі, які вже давно перестали виконувати лише розважальну функцію. Сьогодні вони дедалі частіше використовуються як інструмент для отримання, обміну та поширення навчальної інформації. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання ефективного використання соціальних мереж у процесі вивчення біології.

Біологія як навчальна дисципліна передбачає засвоєння значного обсягу теоретичних знань, візуального матеріалу, практичних умінь та навичок аналізу природних явищ і процесів. Використання соціальних мереж дає можливість урізноманітнити подачу навчального матеріалу, зробити його більш доступним, цікавим і наближеним до потреб сучасних учнів. Завдяки відео, інтерактивним презентаціям, інфографіці, онлайн-опитуванням та тематичним спільнотам здобувачі освіти можуть краще засвоювати складні біологічні поняття, підтримувати постійний зв'язок із учителем та брати участь у колективному обговоренні навчальних питань [5].

Особливістю використання соціальних мереж у вивченні біології є їхня здатність поєднувати освітню, комунікативну та мотиваційну функції. Навчальні матеріали, розміщені у соціальних мережах, можуть бути доступними у будь-який час, що сприяє самостійній роботі учнів, розвитку їхньої пізнавальної активності та формуванню навичок самоосвіти. Крім того, інтерактивний формат взаємодії дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок, проводити обговорення, організовувати навчальні проекти та стимулювати інтерес до предмета.

Водночас, використання соціальних мереж в освітньому процесі має певні труднощі. Серед них можна виділити ризик відволікання учнів на сторонній контент, недостатній рівень цифрової грамотності окремих педагогів, відсутність чітких методичних рекомендацій щодо інтеграції соціальних платформ у навчання та необхідність контролю за достовірністю інформації, яка поширюється в мережі.

Використання соціальних мереж у процесі вивчення біології розглядається як один із сучасних напрямів удосконалення освітнього процесу, що дозволяє поєднувати традиційні методи навчання з цифровими технологіями. Соціальні мережі створюють умови для більш активної взаємодії між педагогами та здобувачами освіти, сприяють оперативному поширенню навчальної інформації та забезпечують доступ до різноманітних освітніх ресурсів.

Особливістю використання соціальних мереж у навчанні біології є їхній значний візуальний потенціал. Більшість біологічного матеріалу пов'язана з вивченням будови організмів, природних процесів, явищ і взаємозв'язків, які потребують наочного представлення. Саме тому використання фотографій, схем, анімацій, відеофрагментів та інтерактивних моделей сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу, формуванню стійких уявлень та розвитку пізнавального інтересу учнів [3].

У процесі вивчення біології соціальні мережі можуть використовуватися для організації різних форм навчальної діяльності. Зокрема, педагоги мають можливість створювати тематичні групи, публікувати додаткові матеріали, проводити онлайн-опитування, обговорення та тестування. Це дозволяє здобувачам освіти підтримувати постійний зв'язок із навчальним матеріалом, отримувати консультації та брати участь у спільній роботі над проектами.

Особливого значення використання соціальних мереж набуває у формуванні мотивації до навчання. Сучасні здобувачі освіти значну частину свого часу проводять у цифровому середовищі, тому перенесення окремих елементів освітнього процесу у звичний для них формат сприяє підвищенню зацікавленості предметом. Короткі відео, тематичні публікації, інтерактивні завдання та навчальні челенджі можуть стимулювати учнів до самостійного пошуку інформації та більш активної участі у вивченні біології [2].

На різних етапах навчання використання соціальних мереж має свої особливості. На етапі ознайомлення з новим матеріалом вони можуть застосовуватися для демонстрації навчальних відео, схем та ілюстрацій. У процесі закріплення знань доцільним є використання онлайн-тестів, інтерактивних вправ та дискусій. На етапі контролю знань соціальні мережі можуть використовуватися для проведення опитувань, виконання творчих завдань та представлення результатів навчальних проєктів [4].

Разом із перевагами використання соціальних мереж у навчанні біології існують і певні труднощі. Однією з основних проблем є ризик відволікання здобувачів освіти на сторонній контент, що може негативно впливати на концентрацію уваги та результативність навчальної діяльності. Крім того, не вся інформація, представлена у соціальних мережах, є достовірною та науково обґрунтованою, тому важливим завданням педагога є відбір якісного навчального контенту та формування в учнів навичок критичного оцінювання інформації.

Важливим аспектом використання соціальних мереж є розвиток цифрової компетентності здобувачів освіти. У процесі роботи з різними платформами

вони вчатьшя шукати, аналізувати, систематизувати та представляти інформацію, що має важливе значення не лише для вивчення біології, а й для формування загальної інформаційної культури. Одночасно підвищуються комунікативні навички, уміння працювати у групі та брати участь у спільній діяльності [1].

Отже, використання соціальних мереж як освітнього інструменту у вивченні біології має значний потенціал. Раціональне поєднання цифрових технологій із традиційними методами навчання сприяє підвищенню мотивації учнів, активізації їхньої пізнавальної діяльності, розвитку самостійності та формуванню сучасних компетентностей і потребує детального дослідження та аналізу.

Список використаних джерел

1. Зацерківна М., Халіманенко В. Соціальні мережі як ефективне середовище в освітньому процесі. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2024. Т. 7, № 1. С. 46–57. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796x.7.1.2024>
2. Кобисія В., Семенов Є. Використання соціальних мереж у підготовці майбутніх вчителів. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2019. Спецвипуск. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019s13>
3. Крижановський А. Є. Використання соціальних мереж у навчальному процесі вищого навчального закладу. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 31. Т. 3. С. 276–281. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863.3/31.214135>
4. Нежива О. Використання соціальних мереж в освітньому середовищі (на прикладі вивчення іноземної мови). *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Серія: Психолого-педагогічні науки*. 2023. №3. С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2023-PP-3-50-57>
5. Паска Т., Воробчак Ю., Бурчак В. Соціальні мережі як засіб формування мотивації до професійного зростання майбутніх педагогів закладів професійної освіти. *Молодь і ринок*. 2025. №1. С. 134–139. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.336778>

Отримано: 12.05.2026

Олександр Кришталь,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ГРИВНІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Процеси глобальної цифровізації поступово трансформують архітектуру світових фінансових систем, вимагаючи нових підходів до розуміння сутності грошей. Впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC – Central Bank Digital Currency) на сьогодні перетворюється на глобальний тренд, що формує майбутній монетарний ландшафт. За даними Bank for International Settlements (BIS), понад 90% центральних банків світу наразі залучені до розробки або вивчення потенціалу власних цифрових валют [1]. Для України проєкт «е-гривня» може стати не лише елементом еволюції платіжного ландшафту, а й стратегічним інструментом забезпечення національної безпеки, фінансової інклюзії та, що найважливіше в сучасних умовах, прозорості процесів повоєнної відбудови[2].

Сучасний стан ринку фінансових технологій свідчить про значний зсув у пріоритетах інвестування. Попри макроекономічну волатильність, у 2025 році спостерігається стійкий інтерес до інфраструктурних рішень у сфері цифрових активів. Згідно зі звітом KPMG «Pulse of Fintech», у першому півріччі 2025 року сектор цифрових активів став лідером за залученим капіталом, досягнувши показника у 8,4 млрд дол. США [3]. Це підтверджує, що міжнародні інвестори розглядають технології розподіленого реєстру (DLT) як довгостроковий фундамент фінансової стабільності.

Для України цей тренд відкриває можливості для залучення прямих іноземних інвестицій у фінтех-галузь. Запуск національної CBDC потребує створення цілої екосистеми: від захищених протоколів передачі даних до нових інтерфейсів взаємодії, що стимулює капіталовкладення в інноваційні стартапи та модернізацію існуючих банківських потужностей.

Архітектура інвестиційного забезпечення та технологічний стек. Побудова системи е-гривні є складним технологічним процесом, який потребує дворівневої моделі інвестування, де фінансове навантаження розподіляється між державою та приватним сектором [1]:

- державний рівень (НБУ) – інвестиції спрямовуються на створення «ядра» на базі блокчейн-технологій, гарантування кібербезпеки та хмарної стійкості інфраструктури;
- приватний рівень (банки та фінтех) – капіталовкладення здійснюються у розвиток API-шлюзів, модернізацію фронт-енд систем та оновлення POS-термінальних мереж для забезпечення безперебійної взаємодії з гаманцями користувачів.

Така модель дозволяє державі зберігати контроль за грошовою емісією, одночасно залучаючи гнучкість та інвестиційні ресурси приватного сектору для покращення клієнтського досвіду.

В умовах повоєнного відновлення особливої актуальності набуває питання

прозорості розподілу фінансової допомоги. Е-гривня, завдяки функціоналу смарт-контрактів («програмованих грошей»), може забезпечити цільове використання коштів міжнародних партнерів. Це означає, що кожна одиниця цифрової валюти може мати вбудований алгоритм, який дозволяє проводити оплату лише за визначені категорії товарів чи послуг, необхідні для відновлення інфраструктури. Такий підхід значно підвищує рівень довіри донорів та зміцнює економічну стійкість країни.

Окрему роль у цьому процесі відіграє високий потенціал української ІТ-індустрії. Навіть у надскладних умовах воєнної агресії галузь демонструє стійкість: згідно зі звітом «Digital Tiger 2024», обсяг експорту комп'ютерних послуг України за результатами 2024 року склав 6,5 млрд дол. США [4]. Використання внутрішнього ресурсу для розробки технічного рішення е-гривні дозволяє значно оптимізувати інвестиційні витрати, водночас створюючи попит на високотехнологічні розробки всередині країни та зберігаючи трудовий потенціал держави.

Бар'єри та стратегічні заходи з оптимізації інвестицій. Попри переваги, існують бар'єри, що стримують інвестиційну динаміку. До них належать: ризик дезінтермедіації (можливий відтік ліквідності з депозитів комерційних банків), високі витрати на кіберзахист в умовах енергетичних викликів та необхідність формування нової нормативно-правової бази.

Для стимулювання інвестицій пропонується:

- розробка компенсаційних моделей для комерційних банків (наприклад, комісії за сервісне обслуговування цифрових гаманців);
- залучення грантового фінансування в межах програми *Ukraine Facility* для створення базового технологічного ядра системи;
- впровадження функціоналу офлайн-платежів (NFC, Bluetooth), що гарантуватиме безперервність навіть у періоди нестабільного зв'язку.

Впровадження е-гривні є стратегічним кроком на шляху до цифрової трансформації фінансової системи України. Цей проєкт гармонійно поєднує в собі інноваційну еволюцію грошей та практичні потреби національної безпеки. Ефективна стратегія інвестування, що базується на об'єднанні державних ресурсів та потенціалу вітчизняного ІТ-сектору, дозволить закласти надійний фундамент для прозорого та сталого економічного зростання у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Auer R., Cornelli G., Frost J. Rise of the central bank digital currencies: drivers, approaches and technologies. *BIS Working Paper*. No 880. Bank for International Settlements, 2020. August. 41 p. DOI : <https://doi.org/10.2139/ssrn.3724070>
2. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку / НБУ. URL : <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Pulse of Fintech H1 2025: Global analysis of fintech funding / KPMG. 2025. URL : <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/Pulse-of-Fintech-H1-2025-Report.pdf> (дата звернення: 18.05.2026)
4. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT – 2024 / IT Ukraine Association. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).

Отримано: 19.05.2026

Ігор Одотюк,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ВПЛИВ ГІБРИДНОГО ПРОСТОРУ-ЧАСУ МЕТАВСЕСВІТУ НА ВІДТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Результати аналізу основних положень базових нормативно-правових документів в сфері стратегічного управління відтворенням національної галузі науки та інновацій на предмет їх відповідності законодавчо регламентованим засадам свідчать про правову колізію основних положень Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та чинних норм Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність». Наявність вказаної колізії переконливо доводить факт того, що регламентована законом України інтенсивність застосування одного з основних інструментів реалізації державою політики в сфері наукової та науково-технічної діяльності не забезпечена.

Сучасні рівень виконавчої дисципліни та практика активного масштабування неузгодженості базових нормативно-правових засад державного регулювання науково-технічного та інноваційного розвитку України призводять до імітації останнього [1]. Проголошений аудит попереднього етапу формування та реалізації державної політики в галузі науки та інновацій не відбувся, а це означає, що передумови, причини, наслідки результативності, досягнутої країною в розбудові національної науки та сфери інноваційної діяльності промисловості, не встановлено, не проаналізовано, не усунено; оцінка адміністративній реформі, котра упродовж останніх 12 років активно реалізовувалась у сфері управління національним інноваційним процесом, з огляду на макроекономічні результати інноваційного розвитку економіки, не надана.

Скорочення кількості інноваційно активних підприємств, зменшення обсягу виробленої інноваційної продукції, скорочення обсягу виконаних науково-технічних робіт, відтік кваліфікованих кадрів, втрата високотехнологічних ніш на зовнішньому ринку, з одного боку, і переведення наукової галузі на принципи самоокупності, встановлення вирішальними критеріями національної оцінки діяльності українського науковця його участь у виконанні гранта на замовлення нерезидента та кількість опублікованих вітчизняним вченим за власний кошт наукових праць у зарубіжних виданнях — членах визначеного переліку іноземних наукометричних баз даних, скорочення обсягу бюджетного фінансування науки та інновацій, нівелювання фінансових стимулів до інноваційної активності всередині країни, атрибутивність нормативно-правового блоку державного регулювання наукової та інноваційної діяльності, з боку іншого, — це процеси, одночасний перебіг яких в сфері розвитку наукової та інноваційної діяльності в Україні, створюють підстави для висновку про відтворення на вітчизняних теренах тренду до примітивізації національного інноваційного процесу.

Залишаючись стабільною, траєкторія економічної результативності національного інноваційного процесу, досягнута народногосподарським комплексом з моменту законодавчого прийняття Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, формує підстави для висновку

про те, що соціально-економічні та фінансово-кредитні передумови до її кардинальної зміни з прийняттям Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, в обставинах домінування нових-старих проблем імплементації, а також критичного накопичення негативних наслідків продовження повномасштабного воєнного конфлікту, є відсутніми. Більше того, затверджена Урядом Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року питання національних цілей реалізації процесу діджиталізації в сфері наукової та інноваційної діяльності також залишає відкритим. Вичерпним тому доказом є той факт, що підсумкові параметри розбудови вітчизняного інноваційного процесу, якими має завершитись реалізація країною Стратегії у 2030 році, обмежуються здебільшого традиційним передбаченням рейтингових місць України у глобальних індексах розвитку інновацій, патентної активності, людського потенціалу, котрі, в першу чергу, є відображенням суб'єктивного погляду іноземних експертів на масштаб здійсненого чи нездійсненого країною поступу на шляху стимулювання відзначених процесів, що де-факто є нічим іншим, як реалізація національного запиту на зовнішнє погодження кроків, здійснених у внутрішньому просторі.

Таким чином, цифрові реалії прийдешнього метавсесвіту актуалізували проблему необхідності здійснення вибору між розвитком та імітуванням інноваційного процесу на загальнонаціональному рівні. Відтак нагально необхідним є безапеляційне забезпечення державою встановленого Законом України рівня бюджетного фінансування наукового та науково-технічного розвитку, невідворотне створення фіскальних та фінансово-кредитних умов, необхідних задля збільшення обсягу інвестицій у сферу розробки, впровадження, поширення вітчизняних інновацій. В іншому випадку, у випадку пролонгації нинішнього формату імітації, імплементація результативності національної галузі науки та інновацій в економічному просторі, а також безпосередньо сама галузь, продовжуватиме тренд на подальшу стагнацію, змінити який факти завершення бойових дій та відміни в країні дії режиму воєнного стану спроможні не будуть.

Отже, ключовим відображенням імплементації впливу процесу розширення гібридного простору-часу метавсесвіту на відтворення національних інновацій постає нормативно-правовий формат формування та реалізації державної політики науково-технічного та інноваційного розвитку економіки України, критичний аналіз базових, з позиції стратегічної візії, документів якого надає підстави стверджувати про продовження етапу формування достатніх передумов для реалізації перспективи втілення сценарію розвитку галузі науки і інновацій, визначальними результативними ознаками якого постануть, по-перше, провадження обмеженої в частині суверенної реалізації політики державного регулювання національного інноваційного процесу, по-друге, елімінація потенціалу ендегенного фактора інноваційного розвитку економіки внаслідок утвердження стійкої його залежності від зовнішньої кон'юнктури економічного та політичного глобального порядку денного.

Список використаних джерел

1. Оdotюк І. В. Імітувати не можна розвивати: розділовий знак як відображення реалій державного регулювання інноваційного розвитку України. *Ефективна економіка*. 2025. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.5> (дата звернення: 11.05.2026).

Отримано: 12.05.2026

Даниїла Олійник,

доктор економічних наук, професор,
Національний інститут стратегічних досліджень,
м. Київ, Україна

Степан Кошкарів,

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький кооперативний фаховий коледж економіки і права,
м. Чернівці, Україна

Даниїл Ніжний,

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

СЕК'ЮТАРИЗАЦІЯ: НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОСТ-ВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабної війни фінансова система України знаходиться на етапі докорінних змін, де важливе значення має здатність ринку капіталів ефективно перерозподіляти та управляти ризиками. Найбільш динамічним засобом у даному контексті лишається механізм сек'юритизації активів, що сприяє перетворенню майбутніх фінансових потоків від продажу неліквідних активів на високоліквідні інвестиційні інструменти. Для України, яка виконує амбітні плани з євроінтеграції, введення міжнародних стандартів сек'юритизації вважається критично необхідним для корпоративного кредитування, особливо в умовах повномасштабної війни та пост-воєнного відновлення. Згідно нового Плану з виконання заходів у сфері європейської інтеграції у фінансовому секторі щодо приведення законодавства України у відповідність до вимог ЄС, схваленого Національним банком України в березні 2026 року, заплановане впровадження нових видів та удосконалення наявних фінансових інструментів, зокрема створення механізмів сек'юритизації [1].

У вітчизняному законодавстві термін сек'юритизація активів трактується як фінансовий механізм перерозподілу ризиків шляхом трансформації активів банку (позик та інших активів) у цінні папери для продажу інвесторам і дозволяє банкам виводити активи з балансу, знижуючи ризики та залучати фінансування, випускати облігації, забезпечені пулом активів [2]. Неоднозначність такого трактування терміну сек'юритизації і перерозподілу ризиків, які виникають внаслідок перетворення активів банків, знайшли відображення у наукових публікаціях, зокрема у статтях І. Кречотень [3], В. Корнівської [4] та ін., які вивчали ризики впровадження позабалансової сек'юритизації в Україні. Крім того, світова фінансова криза в 2007-2008 роках

продемонструвала недостатню прозорість структури сек'ютаризованих активів та недостатній нагляд за якістю базових активів

У розвинених країнах під сек'юритизацією розуміється інноваційний механізм, який передбачає трансформацію нефінансових активів у ринкові цінні папери з наступним продажем їх інвесторам. Загальноприйняте визначення поняття «сек'юритизація» увібрало в себе дві основні позиції. Перша з них фокусується на описі сек'юритизації в якості певного процесу, у якому активи або права на них продаються або іншим способом передаються на користь проектної компанії з управління активами (*Special Purpose Vehicle, SPV*), або юридичної особи спеціального призначення (компанії зі спеціальними правами запозичення), яка у свою чергу залучає кошти за рахунок випуску цінних паперів, забезпечених у першу чергу цим активом. Друга позиція фокусується на економічній сутності сек'юритизації, що являє собою механізм, у якому фінансові активи, у більшості випадків відносно низьколіквідні, конвертуються в фінансові інструменти для подальшого продажу на ринку цінних паперів. До базових інструментів сек'юритизації належать цінні папери забезпечені активами (*Asset-Backed Securities, ABS*), а також їх форми – іпотечні цінні папери (*Mortgage-Backed Securities, MBS*), забезпечені кредитні зобов'язання (*Collateralized Loan Obligations (CLOs)*) та інші структуровані продукти. Внаслідок перетворення неліквідних активів у ліквідні можливості сек'юритизації кардинально змінюють вимоги щодо ліквідності банківських установ.

В Європейському Союзі регламентована регульована сек'юритизація, в якій акцентується увага на якості інструментів, ключовими рисами якої є: концепція простоти, прозорості та стандартизації (*Simple, Transparent, and Standardised, STS*); жорсткі вимоги до розкриття інформації та пріоритет захисту інвесторів. За даними Асоціації фінансових ринків Європи у 2025 році в Європі було випущено сек'юритизованих продуктів на суму 252,3 млрд євро, що на 3,0% більше, ніж 244,9 млрд євро, випущених у 2024 році. З 252,3 млрд євро, випущених протягом 2025 року, було розміщено на ринках капіталу 156,3 млрд євро, що становить 62,0% від загальної суми, порівняно зі 144,0 млрд євро, розміщеними у 2024 році, що становить 58,8% від загальної суми. Станом на кінець 2025 року випуск комерційних іпотечних цінних паперів (*Commercial Mortgage-Backed Securities, CMBS*) зріс на 212,8% у річному обчисленні. Ключові сектори включають офісну нерухомість, роздрібну торгівлю, промисловість та готельний бізнес, тоді як кредитні зобов'язання, забезпечені комерційною нерухомістю (*Commercial Real Estate Collateralized Loan Obligations, CRE CLO*) значно відновилися, що сприяє утворенню короткострокового ринку. Випуск цінних паперів у категоріях забезпечених активами (*asset-backed securities, ABS*), забезпечених кредитних зобов'язань (*Collateralized Loan Obligations, CLO*) та забезпечених боргових зобов'язань (*Collateralized Debt Obligation, CDO*) малих і середніх підприємств збільшився на 5,1%, 23,0% та 67,8% відповідно порівняно з 2024 роком [5].

На відміну від ЄС, у США масштабному доступу до іпотеки та формування глибокого вторинного ринку сприяє впроваджена модель масового ринку з домінуванням агентських інституцій таких, як Федеральна національна іпотечна асоціація (*Fannie Mae*), Федеральна корпорація з іпотечного кредитування житла (*Freddie Mac*); стандартизації іпотечних активів та високого рівня ліквідності ринку цінних паперів, забезпечених іпотечними цінними паперами (*ABS*). В Туреччині та Південній Кореї сек'юритизація використовується для інфраструктурних та житлових програм за активної участі державних банків.

Відповідно до розширеної програми співпраці з Міжнародним валютним фондом Україна зобов'язалась запровадити регулювання у сфері сек'юритизації та облігацій з покриттям [6] у відповідності до європейського законодавства, зокрема Регламенту ЄС про встановлення загальних рамкових умов для ідентифікації високоякісних сек'юритизованих продуктів [7] та Директиви ЄС про випуск облігацій з покриттям [8].

З метою створення в Україні належної правової основи та запровадження нових довгострокових фінансових інструментів, спрямованих на стабільне функціонування фінансових ринків, Верховною Радою України 13.04.2026 року внесено на розгляд законопроект про сек'юритизацію та облігації з покриттям, що сприятиме розвитку ринків капіталу [9]. Законодавче впровадження сек'юритизації в Україні є структурно важливим кроком для розвитку внутрішнього ринку капіталу, розширення кредитування та післявоєнного відновлення економіки. Крім того, впровадження механізму сек'юритизації в Україні є критично важливим за умов знищення заставного майна під час війни, невизначеності щодо оцінювання активів, низької ліквідності внутрішнього фондового ринку, високого рівня страхових ризиків й нових ризиків окупації територій.

У той же час, альтернативним механізмом залучення коштів для фінансових установ в Україні також може стати випуск облігацій з покриттям, емітентом яких може бути не тільки банк, а й інвестиційна компанія. Особливістю облігацій з покриттям є право вимоги інвестора на такі облігації, спрямоване як до емітента облігацій, так і на надходження від належним чином відокремленого пулу високоякісних активів, які підлягають моніторингу на предмет відповідності встановленим критеріям та заміні протягом строку обігу облігацій. Згідно інформації Європейської іпотечної федерації – Європейської ради з іпотечних облігацій (*EMF – ECBC*) на кінець 2024 року обсяг облігацій з покриттям, що перебували в обігу на ринку ЄС, перевищував 3,3 трлн євро. Це свідчить про перспективність розвитку подібного ринку в Україні, який сприятиме ефективному розподілу капіталу, розвитку фондового ринку та економічному зростанню [10]. Такий підхід потребує забезпечення посиленого регулювання та нагляду, адаптованого до воєнних ризиків, де сек'юритизація може виконати роль інструменту фінансової мобілізації та відновлення економіки. Крім того, сек'юритизація та облігації з покриттям в Україні можуть

додатково сприяти диверсифікації закордонного фінансування та залучення інвесторів, а отже, потенційно збільшити обсяг фінансування та покращити його доступність.

Особливий інтерес з позицій забезпечення фінансування форсайт-проектів стійкого розвитку територіальних утворень викликають механізми сек'юритизації природних активів, які є потенційно привабливим для фінансування інфраструктурних проектів, видобутку корисних копалин, водо- та лісокористування, розвитку фінансового лізингу та ринку страхових послуг, сучасних оптово-роздрібних торговельних мереж, експортно-імпортних відносин тощо. Важливим є те, що механізмами сек'юритизації можуть трансформуватись у ліквідні активи фондового ринку не самі природні об'єкти напряму, а лише потоки доходів від їх експлуатації. Тобто, за природними ресурсами, як і раніше, зберігатиметься статус власності, а реалізовуватимуться на фондовому ринку лише права на отримання доходів від їх залучення до господарського обігу у конкретному проекті природокористування. З позицій публічного управління природними ресурсами як загальнонародною власністю, застосування подібних фінансових механізмів є особливо важливими для збільшення віддачі від коштів за рахунок рефінансування проектів на фондовому ринку, а також вивільнення попередньо інвестованих у проект фінансових ресурсів за рахунок угод сек'юритизації для наступного реінвестування. Проте, сек'юритизація природоресурсних доходів повинна здійснюватися виключно за умов збереження державного суверенітету над природними ресурсами, екологічної відповідальності та прозорості контролю за потоками доходів.

У післявоєнний період сек'юритизація може стати одним з ключових механізмів мобілізації довгострокового капіталу для відновлення економіки України. Водночас її ефективність залежатиме від формування прозорого ринку капіталу, адаптації європейських стандартів STS, створення системи страхування воєнних ризиків, розвитку цифрової фінансової інфраструктури та забезпечення належного державного нагляду. За умови збалансованого регулювання сек'юритизація здатна трансформувати внутрішній ринок капіталу України у важливий інструмент фінансування пост-воєнного відновлення, модернізації та інтеграції до фінансового простору ЄС.

Список використаних джерел

1. Національний банк затвердив внутрішній План з виконання заходів у сфері європейської інтеграції. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zatverdiv-vnutrishniy-plan-z-vikonannya-zahodiv-u-sferi-yevropeyskoyi-integratsiyi>
2. Методичні вказівки з інспектування банків "Система оцінки ризиків"№0104500-04, поточна редакція від 15.03.2004. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04/ed20040315/find?text=%D1%E5%EA%27%FE%F0%E8%F2%E8%E7%E0%F6%B3%FF+%28%E0%EA%F2%E8%E2%B3%E2%29#Text>

3. Особливості посткризового відновлення ринку сек'юритизації активів в Європі. URL : <https://WWW.ECONOMY.NAYKA.COM.UA/?OP=1&Z=5483>

4. Коренівська В. О. Ризики впровадження сек'юритизації активів в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2015. №4. С. 43–56.

5. Securitisation Report 2025 Full Year & Q4 2025 10 March 2026. URL : <https://www.afme.eu/publications/data-research/securitisation-report-2025-full-year-q4-2025/>

6. Рада директорів МВФ ухвалила нову чотирирічну програму в межах Механізму розширеного фінансування для України обсягом 8,1 млрд дол. США та затвердила перший транш у сумі 1,5 млрд дол. США. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-direktoriv-mvf-uhvalila-novu-chotiririchnu-programu-v-mejah-mehanizmu-rozshirenogo-finansuvannya-dlya-ukrayini-obsyagom-81-mlrd-dol-ssha-ta-zatverdila-pershiy-transh-u-sumi-15-mlrd-dol-ssha>

7. РЕГЛАМЕНТ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ І РАДИ (ЄС) № 2017/2402 від 12 грудня 2017 року про встановлення загальних рамкових умов для сек'юритизації та створення спеціальної рамки для простої, прозорої та стандартизованої сек'юритизації, та внесення змін до директив 2009/65/ЄС, 2009/138/ЄС та 2011/61/ЄС та регламентів (ЄС) № 1060/2009 та (ЄС) № 648/2012. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_033-17#Text

8. ДИРЕКТИВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ І РАДИ (ЄС) 2019/2162 від 27 листопада 2019 року про випуск облігацій з покриттям та публічний нагляд за облігаціями з покриттям та про внесення змін до директив 2009/65/ЄС та 2014/59/ЄС. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_021-19#Text

9. Про сек'юритизацію та облігації з покриттям: проект закону від 13.04.2026 № 15172. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69875>

10. ECBC Fact Book. URL : <https://hypo.org/ecbc-fact-book>

Отримано: 15.05.2026

Катерина Соколова,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки
імені Г.М. Доброва НАН України»,
м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА УКРАЇНИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: АДАПТАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ПОЛЯ

У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ) суттєво трансформує всі сфери суспільного життя, зокрема економіку, освіту, охорону здоров'я та державне управління. Україна, прагнучи інтегруватися у глобальний інноваційний простір, стикається з необхідністю оновлення та адаптації свого законодавства для ефективного регулювання інноваційної діяльності в умовах цифровізації.

Незважаючи на наявність базових нормативно-правових актів, існує потреба в їх модернізації, щоб вони відповідали сучасним викликам та тенденціям. Зокрема, актуальними є питання правового визначення та регулювання ШІ, захисту інтелектуальної власності в цифровому середовищі, забезпечення кібербезпеки та етичних аспектів використання новітніх технологій.

Інноваційне законодавство України формувалося з початку 2000-х років і включає низку нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти інноваційної діяльності. Основним документом є Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV [1], який визначає ключові поняття, принципи державної політики у сфері інновацій, а також механізми підтримки інноваційної діяльності. Зокрема, стаття 1 цього Закону надає визначення термінам «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційний продукт» та іншим.

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється через визначення пріоритетних напрямів, формування та реалізацію інноваційних програм, створення нормативно-правової бази та економічних механізмів підтримки, а також захист прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності [2].

Однак, попри наявність законодавчої бази, існують суттєві проблеми в її реалізації. Зокрема, відсутність чіткої інноваційної стратегії на національному рівні, недостатнє фінансування наукових досліджень та інноваційних проектів, а також слабка взаємодія між наукою, бізнесом та державою гальмують розвиток інноваційної сфери.

Чинне законодавство не враховує специфіку цифрових технологій та ШІ, що створює правові прогалини у регулюванні новітніх форм інноваційної діяльності. Наприклад, відсутні чіткі правові норми щодо використання алгоритмів ШІ, обробки великих даних, захисту персональної інформації та етичних аспектів впровадження нових технологій.

Стрімкий розвиток цифрових технологій та впровадження штучного інтелекту створюють нові виклики для правової системи України. Серед основних проблем – відсутність чітких правових визначень для понять, пов'язаних із ШІ, таких як «алгоритм», «автоматизоване рішення», «машинне

навчання» та інші. Це ускладнює правозастосування та створює правову невизначеність у сфері інновацій [3].

Використання ШІ у різних сферах, зокрема в правосудді, охороні здоров'я та освіті, піднімає питання етичності, відповідальності та захисту прав людини. Наприклад, автоматизовані рішення можуть призводити до дискримінації або порушення приватності, якщо не забезпечено належного контролю та прозорості алгоритмів. Ці аспекти потребують чіткого правового регулювання та нагляду. Міжнародний досвід, зокрема Європейський Союз, вже розробляє нормативні акти, спрямовані на регулювання ШІ. Україна, прагнучи інтегруватися до європейського правового простору, повинна враховувати ці тенденції та адаптувати своє законодавство відповідно до міжнародних стандартів.

У відповідь на виклики цифровізації та впровадження ШІ, Україна розробляє стратегії та нормативні документи для адаптації свого законодавства. Одним із ключових документів є «Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні» [4], схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. Ця концепція передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, розробку етичного кодексу ШІ та створення технічних комітетів стандартизації у цій сфері.

Також Міністерство цифрової трансформації України у 2024 році опублікувало «Білу книгу» та «Рекомендації щодо відповідального використання ШІ». Ці документи визначають основні принципи інтеграції ШІ в Україні, зокрема прозорість алгоритмів, гармонізацію з європейськими стандартами та поетапне впровадження регулювання. Зокрема, «Біла книга» передбачає адаптацію бізнесу до нових вимог та створення умов для ефективного використання ШІ.

У 2023 році були внесені зміни до Закону України «Про авторські та суміжні права», які стосуються об'єктів, згенерованих комп'ютерними програмами. Тепер такі об'єкти не підпадають під класичне авторське право, а на них поширюється спеціальне право *sui generis*, що діє 25 років. Це суттєво відрізняється від звичних 70 років захисту авторських прав для творів, створених людьми.

У контексті євроінтеграції, Україна також розглядає можливість імплементації Закону Європейського Союзу про ШІ (AI Act). Це дозволить створити правові режими, ідентичні з Європейським Союзом, та спростити співпрацю з європейськими партнерами. Зокрема, у березні 2023 року експерт Директорату європейської та євроатлантичної інтеграції у Мінцифри анонсував створення регуляторної «пісочниці» в Україні на основі AI Act [5].

Для ефективного правового регулювання інноваційної діяльності в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту Україні необхідно здійснити комплексне оновлення нормативно-правової бази.

По-перше, доцільно розробити та ухвалити окремий Закон України про штучний інтелект, який би визначав ключові терміни, принципи етичного використання ШІ, рівні ризику та відповідні механізми регулювання. По-друге, необхідно інтегрувати етичні принципи використання ШІ у національне законодавство. Це включає забезпечення прозорості алгоритмів, запобігання дискримінаційним практикам, гарантування захисту персональних даних та

впровадження механізмів відповідальності за шкоду, завдану системами з елементами автономності. Зокрема, «Біла книга» Міністерства цифрової трансформації України пропонує рекомендації щодо відповідального використання ШІ у різних секторах, включаючи медіа [6]. По-третє, слід удосконалити правовий режим захисту результатів інтелектуальної діяльності, згенерованих ШІ. Також важливо впровадити механізми цифрового моніторингу нормативно-правових актів, що регулюють інновації.

Інноваційне законодавство України потребує комплексної трансформації з урахуванням глобальних викликів цифровізації та стрімкого розвитку штучного інтелекту. Чинна нормативна база хоч і створює певні підвалини для підтримки інноваційної діяльності, але не відповідає сучасним технологічним реаліям та вимогам безпечного й етичного використання цифрових рішень.

Україна зробила важливі кроки у цьому напрямі, затвердивши концептуальні документи та розпочавши гармонізацію з європейським правом. Однак подальше вдосконалення потребує не лише імплементації норм, а й переосмислення ролі права як інструменту стимулювання інновацій у цифрову добу.

Ефективна адаптація українського законодавства до викликів цифровізації та ШІ стане важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності економіки, підвищення якості державного управління та захисту основоположних прав громадян.

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Стаття 6: Основні напрями державної політики у сфері інноваційної діяльності. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#n71> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Штучний інтелект як інструмент правової реформи: потенціал, тенденції та перспективи. URL : <https://elar.navs.edu.ua/jspui/handle/123456789/19959> (дата звернення: 09.04.2026).
4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Регулювання штучного інтелекту: як ЄС планує це робити і що з цього може взяти Україна? / Центр демократії та верховенства права. URL : <https://cedem.org.ua/analytics/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu/> (дата звернення: 09.04.2026).
6. Регулювання ШІ: рекомендації для держави та суспільства / Міністерство цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання%20ШІ.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).

Отримано: 06.05.2026

Оксана Чернушкіна,
кандидат економічних наук, доцент,
Ольга Галамай,
здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

У наш час, коли технології розвиваються високими темпами, цифровізація охоплює простір, а обсяги знань людства невинно зростають, штучний інтелект виокремлюється як ключовий вектор економічного поступу. Відбулися значні зміни щодо використання штучного інтелекту та можливостей, які він надає, у різних сферах життя. Штучний інтелект з'являється в повсякденному житті людей та здобув широке застосування в сучасних бізнес-моделях компаній. Стратегічне бачення засвідчує неминучий прогрес у сфері штучного інтелекту, який стане фундаментом повсякденного життя та критично важливим елементом глобального економічного розвитку.

Не дивлячись на інтенсивний обсяг наукових розробок, зосереджених на інтеграції штучного інтелекту у корпоративне управління, деякі аспекти цієї галузі досі потребують ґрунтовнішого дослідження.

Малодослідженими є питання інтеграції штучного інтелекту під час розробки стратегічного плану та його спроможності брати до уваги численні виміри чинників ризику й неоднозначності. Крім того, невирішеним залишається питання дієвого злиття аналізу, заснованого на алгоритмах, із управлінським досвідом лідерів з метою обґрунтування найкращих рішень.

Існує нестача комплексного аналізу впливу штучного інтелекту на адаптивне управління в умовах, коли ринок нестійкий і спостерігаються кризові явища, що цілком актуально для нинішнього ділового середовища [1].

Окремого розгляду потребують аспекти кібербезпеки та етичні міркування, пов'язані із застосуванням штучного інтелекту. Штучний інтелект може бути неточним у своїх рішеннях, бо використовує дані з помилками або упередженнями. Крім того, не завжди зрозуміло, як саме він приймає рішення, тому його робота виглядає «непрозорою», що безпосередньо може позначитися на зобов'язаннях бізнесу.

Бізнес-суб'єкти нашо́вхуються на низку викликів: це і мінливе ринкове поле, дія невизначеності та потенційних загроз, обмеженість ресурсного забезпечення. Звична схема керування вже не відповідає сучасним реаліям. Тому окремі компанії долучають штучний інтелект у свої операції, що охоплюють організаційне структурування та керівництво справами, управління персоналом та рекрутинг. Штучний інтелект, завдяки високій продуктивності, точності та здатності оперативно опрацьовувати масиви даних, стає ключовим каталізатором трансформації управління компаніями.

Водночас, комплексність питань впровадження інструментів штучного інтелекту у сферу управління сучасним бізнесом, поєднана з нестійкістю ділового клімату, безперервним вдосконаленням цифрових засобів, а також

нарощуванням інтеграції штучного інтелекту у господарську практику бізнес-структур, обумовлює необхідність глибшого вивчення специфіки використання ШІ-технологій у керівництві сучасною компанією.

Залучення штучного інтелекту як інноваційного засобу на виробничих майданчиках несе із собою низку бонусів: зниження операційних витрат, прискорення процесу прийняття рішень, підвищення загальної продуктивності. Розумні системи сприяють вдосконаленню управлінських вердиктів, спираючись на інформацію, здобуту миттєво. Це дає змогу керівному складу приймати зважені кроки, мінімізуючи вплив суб'єктивних людських чинників та підвищуючи загальну результативність управління.

Імплементация штучного інтелекту трансформує методику комунікації з клієнтурою. Штучний інтелект, використовуючи свої системи, досліджує манеру поведінки людей, котрі користуються сервісом, робить комерційні пропозиції індивідуальними та передбачає майбутні запити споживачів, завдяки чому зростає ступінь, до якого клієнти задоволені, і стимулюється збільшення товарообігу.

Застосування штучного інтелекту у сфері людських ресурсів надає змогу проводити оцінку результативності праці працівників, здійснювати рекрутинг з використанням розумних алгоритмів, а також розробляти дієві плани підготовки та професійного зростання.

Серед методів штучного інтелекту, які можуть бути ефективно застосовані у сфері управління, виокремлюють експертні системи, аналітику даних та нейронні мережі [2].

Аналізуючи конкретні напрями використання штучного інтелекту в управлінні компанією, варто зазначити, що інтеграція його можливостей у більшість бізнес-процесів сприяє їх удосконаленню, зокрема забезпечує скорочення витрат і часу виконання операцій, а також підвищує рівень точності, якості та безпеки [3].

Штучний інтелект вже впроваджений у роботу чималої кількості компаній. У керівництві бізнесом він залучається для обробки інформації, передбачення потреб ринку, вдосконалення операційних процедур та покращення якості ухвалення управлінських рішень, що яскраво ілюструється досвідом провідних світових корпорацій:

- Amazon використовує штучний інтелект для прогнозування попиту і управління складом;
- Netflix за допомогою штучного інтелекту аналізує, що дивляться користувачі, і на основі цього рекомендує фільми та серіали, що допомагає утримувати клієнтів;
- Tesla використовує штучний інтелект не тільки в автопілоті, а й для аналізу даних і вдосконалення продуктів;
- Google застосовує штучний інтелект для оптимізації реклами, прогнозування поведінки користувачів і покращення пошукових результатів.

У сфері управління персоналом також є конкретні приклади застосування штучного інтелекту для підвищення ефективності управління:

- LinkedIn за допомогою штучного інтелекту підбирає кандидатів і вакансії, аналізуючи навички, досвід і навіть активність користувачів;

– Microsoft впроваджує ШІ-рішення для аналізу продуктивності команд і покращення внутрішньої комунікації.

Отже, можна зробити висновок, що штучний інтелект уже сьогодні відіграє важливу роль в управлінні компаніями і не є просто теоретичним поняттям. Його використання дозволяє компаніям ефективніше аналізувати дані, прогнозувати попит, оптимізувати бізнес-процеси та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

На основі наведених прикладів видно, що штучний інтелект активно застосовується як у сфері загального управління компанією, так і в управлінні персоналом. Це допомагає підвищити продуктивність праці, покращити взаємодію з клієнтами та зменшити витрати часу і ресурсів.

Водночас, незважаючи на всі переваги, використання штучного інтелекту потребує подальшого розвитку, дослідження та врахування можливих ризиків. У майбутньому його роль буде тільки зростати, тому компаніям важливо впроваджувати такі технології для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Тугай В., Худолей В. Використання штучного інтелекту в адаптивному управлінні підприємством. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. С. 264-271. DOI : [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(36))

2. Ляхович Г. І., Вакун О. В. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку . *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. Вип. 3 (56). С. 28–33. [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-28-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-28-33).

3. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>

Отримано: 13.05.2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 3.
СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ: СОЦІАЛЬНИЙ,
ЕКОНОМІЧНИЙ, ЕКОЛОГО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА ПРИРОДНО-
РЕСУРСНИЙ АСПЕКТИ

УДК 504.06:911.3

Дмитро Андрусак,
доктор філософії,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

**РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ПРИНЦИПИ СТАЛОГО ОБЛАШТУВАННЯ
ПРИБЕРЕЖНОЇ ДІЛЯНКИ Р. СМОТРИЧ У МЕЖАХ НПП «ПОДІЛЬСЬКІ ТОВТРИ»**

Ключовим елементом екологічної реабілітації міст можна назвати рекреаційне використання річок в урбанізованому середовищі. Звичним є перетворення прибережних територій великих річок на функціональні зони для масового відпочинку та спорту. Проте і використання прибережних зон малих річок, які виконують важливі екологічні, соціальні та економічні функції є не менш затребуваним [1]. Прикладом того є річка Смотрич у комплексі з каньйоном, яким протікає в межах м. Кам'янця-Подільського на території Національного природного парку «Подільські Товтри». Ця унікальна геоморфологічна структура характеризується високою природною та рекреаційною цінністю [2]. Її рекреаційні можливості, безумовно, мають потенціал до розширення та реалізації у майбутньому.

Ділянка річки, що розглядається, розташована у північній частині м. Кам'янця-Подільського між мікрорайоном Жовтневий та Зінковецьким лісовим масивом в межах НПП «Подільські Товтри». Для території характерні круті схили каньйону, яким протікає річка з виходами карбонатних порід, фрагментами лучної та лісової рослинності. Особливістю її гідрологічного режиму є локальне перегородження русла кам'яним бриловим матеріалом, що сприяє акумуляції води та формуванню ділянки зі збільшеною глибиною та шириною, подібної до природного басейну.

Транспортна та пішохідна доступність досліджуваної рекреаційної ділянки (рис.1) має обмежений характер і визначається особливостями рельєфу каньйоноподібної долини р. Смотрич. Зокрема, під'їзд до території здійснюється переважно польовою дорогою, що пролягає днищем каньйону уздовж річки з одного боку, тоді як з протилежного боку пролягає вузька стежка. Додатково, з боку житлового густо заселеного мікрорайону Жовтневий прямує активно використовувана стежка зі значним ухилом, яка стрімко спускається до заплавної частини. Такі морфометричні умови суттєво ускладнюють вільний доступ до ділянки для широких верств населення, особливо для маломобільних груп та осіб з інвалідністю, що потребує врахування при плануванні заходів сталого облаштування території.



Рис. 1. Місце розташування рекреаційної ділянки на Google Maps

Джерело картографічної основи: Google Maps ([https:// www.google.com/maps](https://www.google.com/maps)). Дата звернення: квітень 2026 р.

Орієнтовна площа потенційної рекреаційної зони становить приблизно 0,4 га включно з акваторією, що формує достатній просторовий ресурс (рис. 2) для організації локальних рекреаційних активностей за умови грамотного природокористування. Природно-ресурсний потенціал території визначається поєднанням водних, ландшафтних та біотичних компонентів.



Рис. 2. Вигляд ділянки

Водний об'єкт створює умови для короткочасного відпочинку, прилеглі території можуть використовуватись для рекреації без значних капіталовкладень. Водночас, рекреаційне освоєння даної території вимагає глибокого осмислення наявних ресурсів та визначення способів мінімізації негативного впливу на природний комплекс, уникнення деградаційних процесів.

Розгляд соціального аспекту вказує на високу відвідуваність території місцевим населенням. Однак, відсутність організованої інфраструктури спричиняє накопичення відходів, витоптування рослинності та порушення природного стану берегів.

Економічний потенціал ділянки пов'язаний з можливістю розвитку екологічного туризму та малого бізнесу. Впровадження базової рекреаційної інфраструктури може сприяти формуванню локального туристичного продукту.

Відповідно до Закону України «Про природно-заповідний фонд України» [3], територія НПП підлягає функціональному зонуванню. Досліджувана ділянка може бути віднесена до зони регульованої рекреації, де допускається облаштування екостежок та місць відпочинку. Згідно з Водним кодексом України [4], у межах прибережних захисних смуг забороняється діяльність, що може призвести до деградації водних екосистем. Це обмежує можливість капітального будівництва та передбачає застосування природоорієнтованих рішень.

З урахуванням зазначених нормативно-правових обмежень, формування рекреаційної ділянки має здійснюватися на засадах сталого розвитку та мінімізації антропогенного впливу на природні комплекси. Такий підхід відповідає сучасним концепціям рекреаційного природокористування, що передбачають поєднання охоронних та соціально-економічних функцій територій [5, 6]. У цьому контексті доцільним є впровадження комплексу організаційно-інженерних заходів, зокрема:

- облаштування екологічно дружньої інфраструктури (дерев'яні настили, екостежки), що дозволяє зменшити витоптування рослинного покриву;
- функціональне зонування території з виділенням ділянок короткочасного відпочинку з регламентованим рівнем рекреаційного навантаження;
- становлення контейнерів для роздільного збору відходів з метою запобігання забрудненню довкілля;
- облаштування малих архітектурних форм (лавки, навіси), що підвищують комфорт перебування відвідувачів;
- встановлення інформаційних стендів щодо правил поведінки в межах природоохоронної території;
- організація безпечних місць для купання з відповідним маркуванням глибин і потенційних небезпек;

Особливу увагу слід приділити регулюванню використання відкритого вогню, який допускається виключно у спеціально облаштованих місцях із дотриманням протипожежних вимог. Важливим інструментом управління є також контроль за рекреаційним навантаженням, що може реалізовуватись через встановлення допустимої кількості відвідувачів відповідно до екологічної ємності території [5].

Таким чином, описана ділянка р. Смотрич характеризується значним рекреаційним потенціалом, який на сучасному етапі використовується переважно стихійно та без належного регулювання. Її розташування в межах Національного природного парку «Подільські Товтри» зумовлює необхідність

дотримання спеціального режиму природокористування та впровадження принципів екологічно збалансованого управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить трансформувати територію у впорядковану рекреаційну зону з мінімальним впливом на природні екосистеми, що відповідає сучасним підходам до сталого розвитку природоохоронних територій [6].

Список використаних джерел

1. Urban Ecology Durán Vian F., Pons Izquierdo J. J., Serrano Martínez M. River-city recreational interaction: A classification of urban riverfront parks and walks. *Urban Forestry & Urban Greening*. 2021. Vol. 59. Article 127042. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2021.127042>
2. Гетьман В. І. Рекреаційна діяльність у межах природно-заповідного фонду // Заповідна справа в Україні. Київ : Географіка, 2003. С. 162–175.
3. Про природно-заповідний фонд України : Закон України від 16.06.1992 № 2456-XII : станом на 05.05.2026 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12>
4. Водний кодекс України : Кодекс України від 06.06.1995 № 213/95-ВР : станом на 05.05.2026 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80>
5. Кравців В. С., Гринів Л. С. Рекреаційне природокористування: теорія і практика. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 424 с.
6. Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України : Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022 № 256. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/256n.pdf>

Артем Горошко,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка,
м. Тернопіль, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК КУЛЬТУРНОГО СЕГМЕНТУ МІСЬКИХ ПРОСТОРІВ ОБЛАСТЕЙ ЗАХІДНОЇ УКРАЇНИ

Культурна інфраструктура міських просторів Західної України є важливим чинником сталого розвитку, оскільки формує соціальний капітал, підтримує локальну ідентичність, забезпечує доступ населення до культурних послуг і посилює інтеграційну роль міст у регіональному просторі. На відміну від освітньої інфраструктури, яка має більш щільну та нормативно закріплену мережу, культурний сегмент є менш рівномірно розміщеним і значною мірою залежить від урбанізаційного рівня території, історико-культурного потенціалу, транспортної доступності та фінансової спроможності громад. Саме тому аналіз культурної інфраструктури доцільно проводити не лише через кількість закладів культури, а й через їхню просторову концентрацію, функціональну активність, доступність для населення та здатність генерувати культурні події.

У межах Західної України простежується чітка ієрархія культурного розвитку. Найвищий рівень культурної забезпеченості має Львівська область, індекс якої становить 0,80. Це свідчить про домінування Львова як головного культурного центру макрорегіону, де сконцентровано театри, музеї, галереї, культурні центри, фестивальні майданчики та події міжнародного рівня. Львів виконує не лише обласну, а й міжрегіональну функцію, формуючи культурний бренд Західної України. Його культурна інфраструктура має поліфункціональний характер: вона обслуговує місцеве населення, туристів, студентську молодь, креативні індустрії та міжнародні культурні комунікації.

Другу позицію займає Івано-Франківська область з індексом культурної забезпеченості 0,70. Її культурний сегмент має виразну регіонально-ідентичнісну спрямованість і значною мірою пов'язаний із карпатською культурною спадщиною, фестивальним рухом, етнокультурними практиками та туристичною привабливістю. Водночас просторовий розвиток культурної інфраструктури області обмежується гірським рельєфом і нерівномірністю транспортної доступності. У гірських громадах час доступу до культурних закладів може бути суттєво вищим, ніж у центральних міських просторах.

Тернопільська область має індекс культурної забезпеченості 0,68, що свідчить про середній, але відносно стабільний рівень розвитку культурного сегменту. Основна концентрація культурних послуг припадає на Тернопіль, де функціонують театри, музеї, бібліотеки, мистецькі та освітньо-культурні осередки. Водночас культурна активність області переважно має локальний характер, а малі міста виконують функції базового культурного обслуговування. Для Тернопільщини характерною є проблема недостатньої подієвої інтенсивності та слабшої інтеграції культурної інфраструктури у ширші туристичні й креативні мережі.

Волинська область із показником 0,64 та Рівненська область із показником 0,65 формують помірний тип культурного розвитку. У Луцьку та Рівному сконцентровано головні заклади культури, однак їхній вплив на периферійні території є обмеженим. Для цих областей характерна відносна збалансованість культурної мережі, але без високої концентрації культурних подій міжнародного або міжрегіонального масштабу. Значна частина культурних послуг орієнтована на місцеве населення, а не на ширший культурний чи туристичний ринок.

Нижчі показники мають Чернівецька область – 0,62 та Закарпатська область – 0,60. У Чернівецькій області культурний потенціал є значним завдяки історичній багатокультурності, архітектурній спадщині Чернівців і транскордонному положенню. Проте його використання стримується економічними чинниками, міграційними процесами та недостатньою інституційною підтримкою культурних ініціатив. Закарпатська область має специфічну етнокультурну модель, пов'язану з багатонаціональним складом населення, локальними традиціями та прикордонністю. Водночас гірський рельєф і транспортна розосередженість суттєво знижують доступність культурних послуг.

Важливим показником сталості культурного сегменту є час доступу до закладів культури. Найкраща ситуація спостерігається у Львівській області, де середній час доступу становить 20–25 хвилин. У Волинській та Івано-Франківській областях цей показник перебуває в межах 25–35 хвилин, у Тернопільській і Рівненській – 30–40 хвилин. Найскладнішою є ситуація у Чернівецькій області – 30–50 хвилин та Закарпатській – 40–60 хвилин. Це свідчить, що культурна інфраструктура Західної України має не лише кількісні, а й виразні просторово-доступнісні диспропорції. Найбільш вразливими є гірські, периферійні та малі міські простори.

У контексті сталого розвитку культурна інфраструктура виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона забезпечує соціальну згуртованість і підтримує локальну ідентичність. По-друге, сприяє розвитку креативної економіки, культурного туризму та малого підприємництва. По-третє, підвищує якість міського середовища, роблячи міста привабливішими для проживання, навчання, інвестицій і відвідування. По-четверте, культурні заклади є інструментом зменшення територіальних нерівностей, особливо якщо їхня діяльність поширюється на малі міста й периферійні громади.

Отже, культурний сегмент міських просторів Західної України розвивається нерівномірно. Львівська область формує культурне ядро макрорегіону; Івано-Франківська, Тернопільська, Волинська та Рівненська області демонструють середній рівень культурної забезпеченості; Чернівецька й Закарпатська області мають значний потенціал, але стикаються з обмеженнями доступності та інституційної спроможності. Для забезпечення сталого розвитку необхідними є модернізація культурної інфраструктури, підтримка культурних ініціатив у малих містах, розвиток мобільних і цифрових форм культурного обслуговування, посилення міжмуніципальної співпраці та інтеграція культури в стратегії міського й регіонального розвитку. Саме такий підхід дозволить перетворити культурну інфраструктуру з допоміжного елементу соціальної сфери на активний чинник просторової згуртованості та сталого розвитку Західної України.

Список використаних джерел

1. Кузишин А. В., Кварцяний С. М. Сталий розвиток соціальної сфери областей Подільського регіону: систематизація та просторовий аналіз індикаторів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В. 2026. №1 (випуск 61). С. 76–87.
2. Кузишин А. В., Поплавська І. В., Горошко А. А., & Кварцяний С. М. Доступність послуг соціального спрямування в контексті адміністративної реформи: кейс Тернопільської області. *Природнича освіта та наука*. 2025. №3. С. 134–141. DOI : <https://doi.org/10.32782/NSER/2025-3.18>
3. Немець Л. М. Сталий розвиток: соціально-географічні аспекти (на прикладі України): Монографія. Факт, Харків, 2002. 383 с.
4. Поплавська І. В., Кузишин А. В., Вовк Л. А., Похила Ю. В., & Герасимчук Д. В. Просторова організація типів міського простору населених пунктів Тернопільської області та вплив на неї адміністративно-територіальної реформи. *Природнича освіта та наука*. 2025. №4. С. 217–224. DOI : <https://doi.org/10.32782/NSER/2025-4.28>
5. Klamár R., Ivanová M., Kozoň J. Intracountry Regional Inequalities in the Context of the Socioeconomic Status of Selected European Countries. *Geographica Pannonica*. 2025. Volume 29, Issue 2. P. 121–136.
6. Kuzyshyn A., Kuczabski A., Poplavska I., Zadvornyi S. Risk assessment of the social sphere development on the example of areas of the Carpathian-Podillia region (Ukraine). *Czasopismo Geograficzne*. 2022. №93(3). P. 473–493.
7. Pachura P., Nitkiewicz T., Matlovicova K., Matlovic R. : Identification of Intellectual Capital Performance Using Data Envelopment Analysis . Part 11 ., s. 115 - 130 . In: Stejskal J., Hajek P., Hudec O. (eds, 2018): Knowledge Spil/overs in Regional Innovation Systems. A Case Study of CEE Regions. DOI : <https://doi.org10.1007/978-3-319-67029-4-2018>

Отримано: 14.05.2026

Сергій Запотоцький,
доктор географічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

Мирослав Заячук,
доктор географічних наук, професор,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ГЕОГРАФІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ – ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Географічні компетенції – це певні освітні норми, досягнення яких може свідчити про можливість правильного вирішення завдання на основі застосування результатів здобутої географічної освіти. Змістовою основою таких компетенцій є емпіричні й теоретичні географічні знання, а операційною – вміння, навички, способи діяльності й досвід їхнього застосування, спрямовані на вирішення теоретичних і практичних завдань.

Географічні компетенції – це предметні норми які мають формуватися і конкретизуватися, це сукупність отриманих географічних знань, умінь і навичок, специфічного географічного мислення тощо. Серед них: 1). географічні знання; 2). географічні вміння і навички; 3). вміння мислити просторово й комплексно (географічне бачення); 4). емоційно-ціннісне ставлення до людської діяльності в докiллі (погляди, переконання, ідеали й ціннісні орієнтації); 5). наукове пізнання географічних об'єктів, процесів та явищ.

Набуті оволодіння стають компетентностями. Це власне посилює роль географічної науки і географів (які здатні «робити географію») у розробці системи планування територій та формуванні засад регіонального розвитку.

Все більш значимими стають географічні дослідження в яких від просто виявлення чинників регіонального розвитку (областей, регіонів, ТГ) спрямовуються до виявлення інтегральних закономірностей, що має стати в основі (фундаментом) розробки рекомендацій (програм) соціально-економічного розвитку територіальних громад (районів) і повинні передбачати і випереджати процеси що відбуваються в регіонах. А програми (як стратегічні документи) мають конкретизувати те, чого може досягти територіальна громада, виходячи з наявного інтегрального потенціалу території, можливостей усунення наявних перешкод та вирішення проблем і загалом географічного бачення та розуміння території.

В умовах сьогодення, це полягає у практичному застосуванні географічних компетентностей при геоплануванні на різних ієрархічних рівнях, здійсненні реформ адміністративно-територіальної, освітньої, медичної, стратегії збалансованого розвитку, планів управління відходами, планів управління річковими басейнами і т.п. Адже досить часто при розробці вищезгаданих фіксуються прорахунки, тому що здебільшого просто враховано тільки кількість населення, іноді площу території і досить часто політичну заангажованість, а не особливості систем розселення, особливості рельєфу та ландшафтів,

транспортної доступності та зон впливу і багато того що обов'язково побачив би географ.

Географічні компетентності необхідні при підготовці аналітичної частини та практично на всіх етапах створення програм регіонального розвитку. На підготовчому етапі – безпосередня участь географів як представників громадськості, далі представників органів місцевого самоврядування та розробників цих програм. На другому етапі, це забезпечить формування бачення розвитку регіону (що з наявного в регіоні варто залишити та активізувати, чого варто позбутись та подальшому об'єктивному аналізу територіальної громади на третьому етапі. Це дозволить на четвертому етапі визначити стратегічні пріоритети регіонального розвитку, означити операційні цілі та вказати на конкретні дії.

Стратегію розвитку тієї чи іншої сільської громади має бути спрямовано на реалізації переваг власної конкурентоспроможності на місцевому, регіональному, національному та глобальному рівнях. Значні переваги для територіальної громади створює зручне географічне розташування та можливості функціонального використання її території.

Географічне положення завжди індивідуалізує об'єкт, відображає таку рису як позиційність, що надає кожному об'єкту якості унікальності. Географічне положення завжди є властивістю об'єкта з одночасним відображенням його відношення до інших об'єктів і територіальних систем що залежить від оточення взаємодії. Суспільно-географічне положення має властивість історичності і залежить від зміни гео економічного, геодемографічного та навіть геополітичного оточення та його інтегральних потенціалів. Кожна громада (регіон) відчуває і переваги і недоліки такого положення. На розвиток громади (регіону) безпосередній вплив мають сусідні громади. Громада має центральне/периферійне положення з позиції розташування в районі та області, відносно обласного центру тощо. Вплив великого міста є позитивним з позиції вибору місць проживання, розташування підприємств малого і середнього бізнесу, що може впливати на надходження до бюджету громади від продажу і надання в оренду земельних ділянок та інших об'єктів нерухомості. Водночас, негативно позначається вплив великого (близькість і відповідно доступність) через відтік робочої сили та спричинену ним маятникову міграцію, формування внутрішнього споживчого попиту та формування системи побутового обслуговування, розвитку інфраструктури тощо. Транспортно-географічне положення громади – є надзвичайно важливим з потужними конкурентними перевагами. Це і відносна близькість до міжнародних транспортних коридорів, аеропорту, транспортних вузлів (автомобільних і залізничних), міжнародних пунктів пропуску і інтенсивність сполучення та якість цих шляхів. Енергогеографічне положення оцінюється з позицій існуючого та перспективного енергозабезпечення громади, можливостей використання вітро- та геліопотенціалів. Агрогеографічне положення громади оцінюється для розвитку сільського господарства. Це, наприклад, сприятливі природні умови і агресурси помірно-континентального клімату, помірно розчленований рельєф та родючі ґрунти.

Функції території сільської громади визначаються її гео місцем, це її роль і значення у життєдіяльності громади. Звісно функції території є головними і другорядними, зовнішніми і внутрішніми. За економічною функцією територію

громади можна означити як територію що зорієнтована на виготовлення товарів для зовнішнього споживання, чи агровиробництва переважно для внутрішнього споживання, чи рекреаційного та іншого призначення. Зовнішньою функцією є транспортна, ця функція має значний потенціал для розвитку, перш за все з розвитку закладів розміщення та харчування, транспортної інфраструктури, логістичного та побутового обслуговування. Соціальна функція території громади це її роль у розв'язанні проблем забезпечення населення культурно-освітніми, духовно-релігійними, оздоровчими, побутовими, комунікаційними й іншими послугами. Ця функція спрямована на забезпечення потреб населення що безпосередньо (постійно) проживає в громаді. Ці функції дуже часто є послугами, які споживаються одночасно з виникненням. Духовно-релігійна функція реалізується діяльністю церков, молитовних будинків та інше. Обслуговування населення на території громади забезпечується амбулаторіями, стоматологічними кабінетами, аптеками, закладами громадського харчування та проживання, іншими об'єктами сфери послуг. Комунікаційна та інформаційна функції здійснюється через діяльність ЦНАП, офіційного сайту громади, сторінок громади в соціальних мережах, інтернет провайдерів, а також через систему оповіщення населення з цивільного захисту територіальної громади. Окремим видом функцій території є електоральна, вона пов'язана з участю населення у виборчих процесах на різних рівнях (електоральна активність та поведінка, участь в опитуваннях, громадських обговореннях та зібраннях) тощо. Екологічні функції території залежать головно від позиції щодо забезпечення збалансованого розвитку і досягнення відповідних індикаторів та розвитку природно-заповідної справи, формування екологічної свідомості населення.

Розвиток певного комплексу функцій територій в поєднанні з перевагами географічного положення може стати рушійною силою розвитку сільської територіальної громади, а їх врахування в стратегуванні засадничою основою такого розвитку.

Тому, суголосно соціально-економічному розвитку держави доцільно: по-перше, здійснювати підготовку фахівців, які володіючи географічними компетентностями (вміючи мислити просторово й комплексно), на робочих місцях (в т.ч. і на різноманітних посадах в держуправлінні, органах місцевого самоврядування та територіальних громадах) зможуть вплинути на регіональний розвиток і максимально збалансовано використовуватимуть просторовий ресурс та загалом інтегральний потенціал території; по-друге, формувати суспільне регіональне усвідомлення та просторову самоідентифікацію, іншими словами формувати носіїв регіонального розвитку.

Отримано: 16.05.2026

Ігор Касіяник, кандидат географічних наук, доцент,

Борис Матвійчук,

асистент,

Ольга Матуз,

асистент,

Ганна Чернюк, кандидат географічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський, Україна

АНАЛІЗ ТА ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РЕСУРСІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ЦЕМЕНТНОЇ СИРОВИНИ НА ТЕРИТОРІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

На території областей Поділля визначальне місце належить промисловості будівельних матеріалів. Основою для розвитку цієї промисловості є природно-ресурсний потенціал чисельних родовищ мінеральної сировини та високий рівень розвитку цементної промисловості. Один з перших в Україні будівельних кластерів з'явився на території Хмельницької області вже у 1998 році. Можливість створення і розвитку в ті непрості роки будівельного кластера в Хмельницькій області пояснюється наявністю на території області корисних копалин, які використовуються в будівельній індустрії, наукової-виробничої бази, а також великими потоками фінансових ресурсів, що проходять через великі гуртові ринки. В структурі будівельного кластера цементна промисловість характеризується найвищим рівнем розвитку. Цементна підгалузь представлена найпотужнішим в басейні р. Смотрич підприємством Кам'янець-Подільським цементним заводом ВАТ «Подільський цемент». Підприємство забезпечує значні надходження в економіку регіону та провокує негативні наслідки для довкілля. Відповідно дослідження умов використання ресурсів цементної промисловості є актуальною проблемою.

Мета дослідження – економічна оцінка структури та розвіданих запасів родовищ корисних копалин для будівельної та цементної промисловості.

Можливість створення і розвитку будівельного кластера в Хмельницькій області пояснюється наявністю на території області корисних копалин, які використовуються в будівельній індустрії, наукової виробничої бази, а також великими потоками фінансових ресурсів, що проходять через великі гуртові ринки [1–4]. Наприклад, основою для формування кластеру будівельних матеріалів Славутського району є наявність наступних факторів: 1) високоякісної сировинної бази (родовища гранітів, вапняків, глини, піску); 2) підприємств добувної галузі (Гранітний кар'єр «Пронекс», Старокостянтинівський спецкар'єр в с. Красносілка); 3) виробничих потужностей (Силікатний завод, комбінат «Буд фарфор», Романівський цегельний завод, Завод ЖБК, ВАТ «Силікат», ВАТ «Славутський руберойдовий завод», ЗАТ «Славутський склозавод», ВАТ «Шепетівський ДОК», 30 приватних пилорам, Цегельний завод і завод ефективної кераміки підприємства

«Міжрайсількомунгосп»); 4) наявність кваліфікованих кадрів та учбових закладів (три середніх спеціальних заклади, технічна гімназія та філія Одеського верстатобудівного технікуму).

На території Хмельницької області розвідано 372 родовища 23-х сортів і марок різноманітних видів корисних копалин. На даний час експлуатується 166 родовищ корисних копалин без врахування дрібних кар'єрів, які належать сільськогосподарським підприємствам для власних потреб. Більшу частку загальної кількості розвіданих родовищ складають родовища цегельно-черепичної сировини (123), торфу (80) та будівельного каменю (40) [1,4,5,6]. Область входить до головних постачальників карбонатної сировини для цукрової промисловості України. Основні запаси вапняків (42,9%) та їх видобутку (41,52%) зосереджені в Товтровому пасмі. Тут же розташовані основні родовища сировини для цементної промисловості із загальними запасами 150,1 млн. тонн та обсягами видобутку до 1,2 млн тон за рік.

Надійну сировинну базу мають основні галузі будівельної індустрії області. Всього розвідано 40 родовищ будівельного каменю (запаси 350,8 млн. м³), з яких розробляється 12 (загальні запаси 161,0 млн. м³). Виробництва щебеню різноманітного призначення та бутового каменю забезпечені сировиною більш як на 25 років.[1, 2, 4, 5]. Мінеральна сировина і вироблені з неї матеріали вивозяться у інші регіони та за межі України.

На території області нараховується 123 розвіданих родовища цегельних черепичних глин та суглинків із загальними запасами 94,8 млн.м³, які є основною сировиною для виробництва стінових матеріалів. Розробляються 67 родовищ, в яких сконцентровано 37,2 млн.м³ промислових запасів сировини, якої щороку видобувається 0,1 млн.м³. В якості джерела для виробництва стінових матеріалів в області можна використовувати пиляний камінь, об'єм якого з 4-х розвіданих родовищ становить 31,4 млн.м³, а якісні запаси – 12 млн.м³. Але розробляється лише 1 родовище (Теремцівське ВАТ «Гіпсовик») із запасами 0,87 млн.м³. Поки ще не має промислового використання сировини розвіданих родовищ бентонітової глини (Пижівське), піщано гравійної суміші (Цвіклівецьке), травертину (Великокужелевецьке), мармурового оніксу (Калюсіцьке).

Геологорозвідувальні роботи на Буртинському родовищі графіту в межах Полонського і Шепетівського районів визначили запаси графітових руд у 350 млн.тон. За даними геолого-економічної оцінки Буртинське родовище може бути головною базою сировини для розробки графітових руд на Україні. На дослідженій території виявлено ресурси родовищ сапонітової глини, фосфоритів, апатиту та глауконіту [1, 5], які дозволяють створити потужне виробництво екологічно чистих мінеральних добрив та кормових домішок для тваринництва і забезпечити ними центральні та західні регіони України.

Цементна сировина включає гірські породи і відходи виробництва, які використовують для виготовлення цементу. До них належать вапняки з вмістом СаСО₃ не менше як 43,5%, мармур, крейда, глини, лес, глинисті сланці, вапняковий туф, а також зола і шлаки. Для регулювання часу твердіння цементу до сировинної суміші додають гіпс, ангідрит, барит тощо. Для коригування

складу цементного клінкеру як активні мінеральні компоненти, що підвищують стійкість бетону, використовують кремнеземисті, глиноземисті й залізисті добавки [1, 5, 6].

У Хмельницькій області на даний час розвідано 7 родовищ цементної сировини. З них детально розвідані і взяті на баланс лише два родовища – Кривинське і Гуменецьке та загально розвідані 5 родовищ (Міжгірсько-Кащенське, Дунаєвецьке, Зеленчанське, Лошнівецьке, Теремцівське). У цих родовищах за попередньою оцінкою міститься 263,6 млн.тон карбонатної сировини, 116,5 млн.тон глинистої сировини та 25,8 млн.тон гідралічних добавок (трепел). Оцінені родовища відносяться до великих (більше 10 млн. т запасів). Розробляються дві ділянки Гуменецького родовища (Гуменецька – вапняки та Колубаївська – глини) та Кривинське родовище глини.

Гуменецьке родовище експлуатується з 1970 року Кам'янець-Подільським цементним заводом (тепер ВАТ «Подільський цемент»). У 1999 році на родовищі видобуто 1022 тис. т вапняку та 178 тис. т глини. Вапняки з кар'єру подаються автотранспортом у дробильне відділення на відстань 2,5 км, а потім транспортером довжиною 4 км – на завод. Глина перевозиться автотранспортом в підготовчий відділ на відстань 1,5 км і далі шламопроводом довжиною 4 км – на завод. Якщо виходити з теперішніх обсягів видобутку сировини (для порівняння: у 1992 році було видобуто вапняку – 3853 тис. т, глини – 1197 тис. т, суглинок – 166 тис. т), то тоді термін забезпечення заводу запасами вапняку складе майже 99 років, глини – 83 роки. При роботі кар'єру на рівні потужності 4365 тис.т/рік запасів вапняків вистачить лише на 19 років, глини – на 23 роки. Завод випускає в основному портланд-цемент марок 400 та 500 для підприємств України.

Гуменецька ділянка розташована в 9 км на північний схід від м.Кам'янця-Подільського на орних землях. Корисні копалини – вапняки серпулово-водорослеві та літотамнієво-детритові (сарматський ярус), загальною потужністю 85 м. Вапняки відрізняються однорідністю хімічного складу та високим вмістом оксиду кальцію.

Колубаївська ділянка розміщена в 3,5 км на схід від цементного заводу поблизу с. Колубаївці на орних землях. Корисні копалини – суглинок, глини, мергель. Жовтувато-бурий лесовидний суглинок плейстоценового віку з карбонатними включеннями, має середню потужність 1,9 м. Глина сарматського віку, світло-сіра і темно-зелена, карбонатна, щільна, пластична, має середню потужність 11,9 м. Мергель сарматського віку, глинистий, темно-сірий, тонковерстуватий, щільний, має середню потужність 14,1 м.

Пудлівецька ділянка розташована поблизу с. Пудлівці в 5 км на захід від цементного заводу на орних землях. Корисні копалини – суглинок та глини – залягають в розкритті над вапняками, які розробляються для виробництва холодного асфальтобетону. Суглинок четвертинного віку, бурий піщанистий з карбонатними включеннями, середньою потужністю 2,4 м. Глина четвертинна, бура і зеленкувато-бура, щільна з карбонатними включеннями, середньою потужністю – 1,9 м. Глина сарматського ярусу, зеленувато-сіра, щільна, в'язка, пластична, мергелиста, верстувата, середньою потужністю 14,5 м. Запаси глин

та суглинків за попередньою оцінкою становлять 22,5 млн. т. Ділянка знаходиться на балансі цементного заводу як резервна. [1, 5, 6]. За даними інституту Південдніпроцемент, глинисті породи родовища придатні окремо і в суміші з вапняками Гуменецького і даного родовища для виробництва портландцементного клінкеру. Після проведення детальної розвідки родовище може служити базою Кам'янець-Подільського цементного заводу, від якого віддалене на 30 км [1, 5, 6].

Аналіз та оцінка мінеральних ресурсів будівельної та цементної сировини показав, що деякі з великих родовищ поступово втрачають свій потенціал. Проте великі ресурси цементної сировини виявляють і на попередньо розвіданих родовищах, які у майбутньому зможуть цілком забезпечити сировиною будівельні підприємства регіону. Кластеризація через інтеграцію господарюючих суб'єктів здатна комплексно вирішувати завдання реалізації регіональної стратегії, націленої на підвищення конкурентоспроможності регіону та переходу на інноваційну модель регіонального розвитку.

Зважаючи на існуючу потребу побудови та розвитку ефективних територіальних формувань, зокрема будівельних кластерів, подальші наукові дослідження, на нашу думку, слід проводити у напрямку визначення ефективних принципів реалізації економічної політики розвитку територій на державному рівні. Рівень ефективного функціонування будівельного комплексу впливає на формування пропорцій і темпів розвитку галузей народного господарства, розміщення продуктивних сил і розвиток регіонів.

Список використаних джерел

1. Атлас «Геологія і корисні копалини України». Масштаб 1:5000000. К. : Інститут геологічних наук НАНУ, 2001. 168 с.
2. Географічна енциклопедія України. К. : Українська Радянська Енциклопедія імені М. П. Бажана. Т. 2., 1990. 480 с.; Т.3., 1993. 530 с.
3. Кузьмін О., Жеруха В. Кластери як чинник економічного розвитку підприємств і територіальних утворень. *Економіка України*. 2010. №2. С. 14–23.
4. Національний атлас України. К. : ДНВП «Картографія», 2009. 440 с.
5. Сивий М. Я. Мінеральні ресурси Поділля: конструктивно-географічний аналіз і синтез. Тернопіль : підручники і посібники, 2004. С. 169–379.
6. Гірнича компанія «УКРГЕОПРОЕКТ»: [Електронний ресурс]. URL : <https://geoproject.com.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

Отримано: 12.05.2026

Дмитро Клиновий,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ, Україна

Ірина Петровська,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент,
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Київ, Україна

ІНСТИТУТИ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЇХ РОЛЬ У ФІНАНСУВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Починаючи з саміту Ріо-92, проблематика фінансування сталого розвитку перебуває в центрі уваги наукового співтовариства й включає натеper цілий ряд напрямків, зокрема, формування «кліматичних», «зелених», «соціальних», «відповідальних» і, в кінцевому підсумку, «сталих» фінансів. Сутність концепції сталих фінансів – у формуванні фінансової системи, яка стабільно функціонує, є стійкою за рахунок прив'язки до реального сектору економіки і обслуговує запити сталого розвитку шляхом організації сталих секторів: інвестування, банкінгу, фондового ринку, страхування, пенсійного забезпечення та фондів фінансування сталого розвитку, з урахуванням цілей сталого розвитку (SDG) та екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв. У концепції сталих фінансів стале фінансування виступає в якості системи інституцій, інститутів, джерел, механізмів та інструментів фінансового забезпечення сталого розвитку.

Функціонал системи сталого фінансування включає в себе три базових напрями: інклюзивний, тобто розширення можливостей користування банківськими страховими та іншими фінансовими послугами для підприємств і організацій, що здійснюють екологічно та соціально важливу діяльність; регулятивний, через який реалізується, насамперед, екологічно та соціально відповідальне спрямування діяльності фінансових установ за допомогою впровадження принципів відповідальності та підзвітності, а також забезпечуючий функціонал, спрямований на соціально та екологічно значущі проекти, галузі та сфери господарства, функціонування котрих має важливе значення для забезпечення сталості господарювання у цілому.

В становленні системи сталого фінансування найважливішу роль відіграють інститути сталого фінансування, формування яких має закласти відповідну інституціональну основу для розбудови системи фінансової інклюзії природно-ресурсних активів до господарського обігу, розробки та реалізації «зелених» інвестиційних проектів та реалізації планів «зеленого» відновлення територіальних утворень. До таких інститутів відносяться, зокрема, фінансові заклади, які визнають SDG-цілі та функціонують відповідно до ESG-критеріїв фінансової діяльності у сферах інвестування, банкінгу, страхування, пенсійного забезпечення та фондового ринку, тощо.

Насамперед такі фінансові інститути повинні діяти як ініціатори та організатори сталих фінансових відносин у відповідних сферах фінансової діяльності. На глобальному рівні надбудовою над ними виступає таке організаційне утворення, як Програма ООН з навколишнього середовища ЮНЕП (UNEP), що покликана забезпечувати керівництво і сприяти співробітництву в інтересах навколишнього середовища шляхом стимулювання діяльності, інформування та надання допомоги з метою покращення якості життя людей. Її мандат визначається Резолюцією 2297 Генеральної Асамблеї ООН від 15.12.1972 р., рішеннями Конференцій ООН з навколишнього середовища та розвитку Ріо-1992 та Ріо-2012, Найробською декларацією про роль і мандат ЮНЕП 1997 р., а також Мальмьонською декларацією міністрів 2000 р. та ін. [1, с. 149]. В рамках ЮНЕП створено Фінансову ініціативу Програми ООН з навколишнього середовища ФІ ЮНЕП (UNEP FI), яка є організацією міжнародного партнерства між ООН та фінансовим сектором. Вона об'єднує провідні міжнародні банки, потужні фінансові корпорації, банки розвитку та спеціалізовані банки, а також складає орієнтовний перелік основних настанов, яких повинні дотримуватися фінансові установи в різних сферах фінансової діяльності, щоб відповідати принципам вимогам сталості й, таким чином, створює інституційне поле для функціонування системи сталого фінансування як на глобальному рівні, так і на рівні національного господарства (рис. 1).



Рис. 1. Формування структури інституційного середовища сталого фінансування в системі національного господарства України

Джерело: авторська розробка

Як видно з рис. 1, запропоновані в рамках діяльності Фінансової ініціативи ЮНЕП ESG – сталого фінансування, які, своєю чергою, орієнтуються на SDG – цілі сталого розвитку транслиуються на національний рівень. Унаслідок цього в системі національного господарства, в рамках глобальних фінансових ініціатив сталості ФІ ЮНЕП, під егідою керівних органів держави, відповідальних за розвиток сталого фінансування (в Україні – НБУ і НКЦПФР) запроваджуються «Зелена» таксономія сталих видів діяльності, вимоги до кодексів корпоративної поведінки в частині дотримання принципів сталого розвитку та інші національні правила сталого фінансування і практики сталої фінансової діяльності, включаючи емісію «зелених» цінних паперів, виведення на ринки «зелених» фінансових продуктів, розкриття ESG-інформації учасниками фінансових відносин, формування системи управління екологічними та соціальними ризиками фінансової діяльності ESRM, на основі «Білої книги» практик з управління ESG-ризиками [2] тощо. На рівні конкретних фінансових інститутів – банків, інституціональних інвесторів, страхових компаній, бірж тощо висувуються їх власні ініціативи сталості, а ці установи самі долучаються до відповідних мереж відповідального інвестування, банкінгу, сталого страхування та сталих фондових ринків. Окремі складові глобальних фінансових ініціатив сталості можуть запроваджуватися в якості відповідних складових правового поля міжнародного права, наприклад, на рівні ЄС – у директиві MIFID-2 в частині відповідальності учасників фінансового ринку в частині забезпечення їх доброчесної діяльності та прозорості фінансової інформації.

Роль інститутів сталого фінансування у фінансовій інклюзії перебуває у тому, щоб активізувати фінансову діяльність у сфері обігу природного капіталу, залучити фінансові ресурси держави, її міжнародних партнерів, приватних інвесторів та фондів колективних інвестицій до реалізації форсайтів, проектів та планів «зеленого» відновлення територій, сформувати національний суверенний фонд, фонди відновлення територіальних утворень та «зеленого» переходу на різних територіальних рівнях, забезпечити емісію, верифікацію й обіг «зелених» цінних паперів, сек'юритизацію активів, пошук інвесторів, консолідоване фінансування, реалізацію та страхування ризиків «зелених» проектів, оцінювання результатів «зеленого» фінансування та запобігання «грінвошінгу». На рівні конкретних територіальних утворень – областей, районів, громад, на перший план у діяльності сталих фінансових установ виходять: організація платформ відносин стейкхолдерів у фінансових відносинах – інвесторів, реципієнтів інвестицій; місцеве самооподаткування на потреби сталого розвитку; формування громадських бюджетів; краудфандинг для «зелених» проектів тощо. В цьому аспекті дуже важливе місце займають висунуті безпосередньо самими фінансовими установами ініціативи щодо сталого фінансування, які, зокрема, стосуються:

- участі у фінансуванні проектів в рамках форсайтів просторового розвитку і планів «зеленого» відновлення громад і територій;

- запровадження «зелених», «соціальних» й «інклюзивних» кредитів банками та іншими кредитно-фінансовими установами на пільгових умовах;
- пріоритетного фінансування «зелених» проєктів місцевого розвитку при ранжуванні інвестиційних пропозицій в умовах фінансових обмежень;
- цільового фінансування інклюзивних проєктів з відстрочкою розрахунку до моменту отримання доходів, на інших пільгових умовах;
- утримування фіксованого відсотку «зелених» облігацій чи інших «зелених» фінансових інструментів в інвестиційному портфелі;
- участі в роботі платформ сталого фінансування із зобов'язаннями пріоритетного фінансування інвестиційних пропозицій на цих платформах;
- пріоритетного кредитування та застосування лізингу для підприємств і проєктів, що використовують місцеві природно-ресурсні активи;
- андерайтингу з гарантованим залученням капіталу і супроводом емісії банками цінних паперів «зелених», соціальних, інклюзивних проєктів.

При цьому саме платформна інтеграція інститутів сталого фінансування здатна забезпечити їх ефективне функціонування, у чому важливу роль відіграють національні Зелена платформа та Платформа фінансування сталого розвитку, організовані під егідою Кабінету Міністрів України.

Список використаних джерел

1. Програма ООН з навколишнього природного середовища. *Словник-довідник з екології: навч.-метод. посіб.* Уклад. О. Г. Лановенко, О.О. Остапішина. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2013. 225 с.
2. *Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі.* НБУ. 2025. 18 с. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=16

Отримано: 03.05.2026

Олена Корват,
кандидат економічних наук, доцент,
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України,
м. Харків, Україна

ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Україна, як й інші країни світу, понад десятиліття у своїх стратегічних документах для досягнення цілей енергетичної безпеки, поліпшення стану довкілля, заощадження традиційних енергетичних ресурсів визначає необхідність розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Національним планом дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року [1] констатується, що держава протягом 2014-2023 років з метою розвитку ВДЕ створювала правові, організаційні та економічні стимули, що дозволило в частині сонячної енергії перевиконати планові показники.

Натепер підсумки стимулюючої політики України можна проаналізувати за інформацією, наведеною у статистичних звітах Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження 2014 - 2020 років про результати стимулювання та використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел [2], Звіті Міністерства енергетики 2025 року з оцінки дієвості схем підтримки виробництва електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії [3] та Звіті Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства 2025 року про прогрес реалізації Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року [4]. Останній документ складався згідно з вимогами Імплементативного Регламенту Європейської Комісії 2022/2299 [5] та впровадженій ним форми звітності для держав-членів ЄС щодо виконання національних енергетичних і кліматичних планів, у тому числі планів з питань розвитку ВДЕ.

Слід зазначити, що в Україні, незважаючи на наявність звітування, повноцінна оцінка ефективності заходів стимулювання відновлюваної енергетики ніколи не відстежувалась. Державні органи оприлюднювали досягнення кількісних показників, але не оцінювали якість своїх рішень. Поряд з цим проблема дієвості стимулів в українській енергетиці існувала завжди. Відомо, що енергетичний сектор в Україні за роки незалежності змінювався внаслідок непрозорої приватизації і політичного впливу окремих бізнес-груп. За таких обставин стимулюючі заходи (особливо фінансового характеру) використовувались деякими учасниками ринку для отримання надприбутків за рахунок державних ресурсів, збільшення витрат споживачів, різноманітних структурних перекосів. Не випадково енергетична політика України сприймається в експертному середовищі, як така, що формується потужними корисливими інтересами [6] та працює на збагачення олігархічних кланів і транснаціональних корпорацій.

Натепер фінансування розвитку відновлюваної енергетики в Україні відбувається переважно міжнародними донорами і фінансовими установами. Відсутність державного контролю за впливом іноземних інвестицій для будь-якої країни пов'язано із небезпеками падіння конкурентоспроможності національної економіки та втрати суверенітету. Отже в українських реаліях структурні, інституційні, управлінські та політичні проблеми енергетичної сфери [6] здатні перетворювати заходи стимулювання розвитку ВДЕ на джерело корупційних ризиків, ризиків національної безпеки та несправедливого перерозподілу суспільних ресурсів. З цієї причини оцінювання ефективності державної політики в Україні повинно стати запобіжником корупції, зловживань і неправомірних регуляторних рішень.

У зв'язку з тим, що останні звіти Міністерства енергетики і Міністерства економіки, докільля та сільського господарства України [3; 4] не містять достатньої кількості релевантних даних для якісного аналізу ефективності стимулювання, перед урядом та державними регуляторами постає завдання з формування методики оцінювання енергетичної політики в сфері відновлюваної енергетики, яке доцільно вирішити найближчим часом.

На погляд автора оцінювання стимулюючої політики з розвитку ВДЕ в Україні варто здійснювати згідно з рекомендаціями Міжнародної агенції з відновлюваних джерел енергії (IRENA) [7]. Для оцінювання заходів підтримки розгортання відновлюваних джерел енергії IRENA пропонує використовувати п'ять критеріїв [7, с. 11]: результативність (effectiveness); економічна ефективність (efficiency); справедливість (equity); інституційна доцільність (institutional feasibility); можливість масштабування / відтворюваність (replicability). Результативність – це ступінь досягнення поставлених цілей політики. Слід зазначити, що Звіт про прогрес реалізації Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року [4], який складається відповідно до Імплементативного Регламенту 2022/2299 [5], направлений саме на відстеження результативності регуляторних рішень. Ефективність – це співвідношення результатів до витрачених ресурсів. Вона може вимірюватись як статична ефективність на певний момент часу, а також як динамічна ефективність у майбутньому, зокрема з урахуванням впроваджених інновацій. Критерій справедливості стосується різних вимірів, у тому числі вартості добробуту для людей з різним рівнем доходів, справедливості правосуддя, справедливості зміни витрат на енергопостачання для домогосподарств і промисловості. Інституційна доцільність – це ступінь легітимності інструменту політики, його здатність отримати визнання, бути прийнятим і впровадженим, зокрема ступінь наявності ресурсів, інституційних механізмів, адміністративної спроможності. Критерій відтворюваності – це можливість відтворити успішний досвід політики в іншій країні. За кожним з цих п'яти критеріїв розробники політики можуть визначити доречні показники для вимірювання ефективності. Варто відмітити, що стимулювання відновлюваної енергетики головним чином спрямовується на збільшення встановлених потужностей і зростання обсягів енергогенерації, однак важливо встановлювати й оцінювати досягнення інших цілей, зокрема таких як зниження вартості технологій і енергопостачання, підвищення

стійкості та безпеки енергетичної системи, створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності економіки тощо. Ефективність стимулювання зазвичай оцінюється для подальшого вдосконалення політики з урахуванням національних особливостей, що також обумовлює вибір показників оцінки.

Список використаних джерел

1. Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року : затверджено розпорядженням КМУ від 13 серпня 2024 р. № 761-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>
2. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Статистика щодо розвитку відновлюваної енергетики. URL : <https://old.sae.gov.ua/uk/content/informatsiyni-materialy>
3. Міністерство енергетики України. Звіт оцінки дієвості схем підтримки виробництва електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії. 2025. 26 с. URL : <https://mev.gov.ua/dokument/zvit-z-otsinky-diyevosti-skhem-pidtrymky-vyrobnytstva-elektrychnoyi-enerhiyi-vyroblenoyi-z>
4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Звіт про прогрес реалізації Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року, виконаний згідно вимог Імплементативного Регламенту комісії (ЄС) 2022/2299. 20.05.2025. URL : <https://me.gov.ua/view/98bec2db-8145-47a1-9349-f58218f01ac7>
5. European Commission. Commission Implementing Regulation (EU) 2022/2299 of 15 November 2022 laying down rules for the application of Regulation (EU) 2018/1999 of the European Parliament and of the Council as regards the structure, format, technical details and process for the integrated national energy and climate progress reports. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2299>
6. Osička J., Pushko A. From public goals to private gains: Rent-seeking and corruption in the development of renewable energy in Ukraine. *Energy Research & Social Science*. 2026. Vol. 131. 104477. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104477>
7. IRENA. Evaluating policies in support of the deployment of renewable power. IRENA Policy Paper. 2012. 24 p. URL : https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2012/Evaluating_policies_in_support_of_the_deployment_of_renewable_power.pdf

Отримано: 14.05.2026

Андрій Кузишин,
доктор географічних наук, професор,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка,
м. Тернопіль, Україна

ВПЛИВ ПОЛІТИКИ ІНТЕГРАЦІЇ МІСЬКИХ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА РЕГІОНАЛЬНИЙ СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Вплив політики інтеграції міських та сільських територіальних громад на регіональний сталий розвиток є однією з актуальних проблем сучасної суспільної географії, регіоналістики та просторового планування. Її значущість зумовлена тим, що саме на межі міського й сільського простору найбільш виразно проявляються сучасні територіальні диспропорції: нерівномірний доступ до соціальних послуг, відмінності в економічній активності, демографічне скорочення периферійних територій, екологічне навантаження на приміські зони та різний рівень інституційної спроможності громад. У цьому контексті інтеграція міських і сільських територій має розглядатися не як формальне адміністративне зближення, а як процес формування цілісного функціонального простору, у межах якого взаємодіють ринок праці, транспортна доступність, соціальна інфраструктура, природно-ресурсний потенціал, екологічне управління та механізми місцевого розвитку.

Сьогодні політика інтеграції міських та сільських територіальних громад трактується як інструмент подолання просторових, соціально-економічних та інституційних бар'єрів між містом і селом [3]. Вона покликана позитивно впливати на регіональний сталий розвиток через оптимізацію розподілу факторів виробництва, підвищення мобільності населення, вирівнювання доступу до суспільних благ і формування ефективніших механізмів екологічного управління. Особливу увагу приділено урбанізовано-сільським периферійним зонам, які поєднують риси міського економічного середовища, сільського землекористування, транспортної залежності та екологічної вразливості. Саме ці території найчутливіше реагують на інтеграційні політики, оскільки перебувають у зоні безпосередньої взаємодії міських центрів і навколишнього сільського простору. В цьому відношенні актуальними є *spillover*-ефекти, тобто поширення позитивного впливу управлінських, інфраструктурних і соціально-економічних рішень за межі території їх безпосереднього впровадження [3]. Це має принципове значення для регіонального розвитку, оскільки засвідчує, що ефективна інтеграція міста і села здатна формувати не локальний, а ширший територіальний результат. Водночас сила такого впливу залежить від якості транспортних зв'язків, адміністративної координації, інституційної взаємодії та здатності громад до спільного стратегічного планування.

Для України ці висновки є особливо значущими в умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації. Після 2020 року територіальні громади отримали ширші повноваження, однак їхня стартова спроможність виявилася суттєво диференційованою. Міські громади, як правило, концентрують адміністративні, освітні, медичні, фінансові та кадрові ресурси,

тоді як сільські території часто залишаються залежними від доступності до центрів послуг. Тому політика інтеграції не повинна зводитися до домінування міста над селом. Її сутність полягає у формуванні взаємодоповнюваної територіальної системи, у якій місто виконує функції сервісного, освітнього, медичного, логістичного й економічного ядра, а сільські території забезпечують ресурсний, аграрний, рекреаційний, екологічний та культурно-ландшафтний потенціал регіону.

Політика інтеграції міських і сільських територіальних громад може бути представлена через кілька взаємопов'язаних вимірів. Економічний вимір передбачає формування спільних локальних ринків праці, розвиток малого й середнього підприємництва, агропереробки, локальних виробничих ланцюгів, туризму, логістики та сервісної економіки. Для сільських територій це означає поступовий перехід від монофункціональної аграрної спеціалізації до диверсифікованої моделі зайнятості, а для міст – розширення економічної бази через активізацію зв'язків із навколишніми територіями.

Соціальний вимір інтеграції пов'язаний із забезпеченням більш рівномірного доступу населення до освіти, охорони здоров'я, адміністративних послуг, культури, соціального захисту та цифрових сервісів. У цьому аспекті міські центри відіграють роль вузлів соціальної інфраструктури. Водночас ефективна модель не повинна означати просте укрупнення мережі послуг із погіршенням доступності для сільського населення. Доцільним є поєднання стаціонарних, мобільних і цифрових форматів обслуговування: опорних закладів освіти, амбулаторій, ЦНАПів, мобільних медичних сервісів, дистанційних консультацій та електронних адміністративних послуг.

Просторово-інфраструктурний вимір полягає в тому, що адміністративна єдність громади не гарантує її функціональної цілісності. Якщо периферійні села не мають належного транспортного сполучення з центром громади, доступу до цифрової інфраструктури та базових послуг, така громада залишається внутрішньо фрагментованою. Тому ключовим критерієм інтеграції має бути не лише фізична відстань, а передусім часова доступність до основних соціальних, адміністративних і економічних функцій.

Екологічний вимір передбачає узгоджене управління земельними, водними, лісовими та рекреаційними ресурсами. Приміські території часто зазнають тиску хаотичної забудови, зміни землекористування, транспортного навантаження та деградації природних ландшафтів. Водночас сільські території можуть виконувати функції екологічного буфера, простору рекреації, локального продовольчого забезпечення та підтримання біорізноманіття. Тому інтеграційна політика має включати екологічне зонування, розвиток зеленої інфраструктури та узгодження просторового планування з цілями сталого розвитку.

Управлінський вимір інтеграції передбачає координацію між громадами, районами, областями, державними інституціями, бізнесом і громадським сектором. Особливої ваги набуває міжмуніципальне співробітництво, оскільки багато послуг – медичних, освітніх, транспортних, екологічних, – не можуть бути ефективно організовані лише в межах однієї громади. Вони потребують міжтериторіального планування, спільного фінансування, узгодження мережі закладів і розподілу управлінської відповідальності.

Складною для сприйняття, але дієвою в цьому плані, мала б бути практика «розумного скорочення». Вона акцентує увагу на тому, що демографічне зменшення сільських територій не завжди слід трактувати лише як прояв кризи [1]. За умови науково обґрунтованої політики воно може стати підставою для переосмислення мережі послуг, оптимізації інфраструктури, концентрації ресурсів у найбільш спроможних центрах і водночас підтримання прийнятної якості життя на периферії. «Розумне скорочення» не означає згортання розвитку; воно передбачає адаптацію територіальної системи до реальних демографічних, економічних і просторових умов.

Систематизація показників соціального розвитку дає змогу виявити концентрацію закладів освіти, охорони здоров'я, адміністративних послуг, культурної інфраструктури, а також оцінити доступність до центрів обслуговування, демографічне навантаження та соціальну стійкість громад [2]. Саме такий підхід є необхідним для аналізу ефективності політики місько-сільської інтеграції, оскільки дозволяє перейти від загальних декларацій до вимірюваної оцінки просторових диспропорцій.

Отже, вплив політики інтеграції міських і сільських територіальних громад на регіональний сталий розвиток проявляється у зменшенні просторової нерівності, підвищенні ефективності використання ресурсів, зміцненні соціальної сфери, формуванні нових економічних зв'язків і забезпеченні екологічно збалансованого управління територіями. Для України ця політика має особливе значення в умовах децентралізації, демографічного скорочення, воєнних викликів і потреби повоєнного відновлення. Найбільш перспективною є модель, у якій міські громади виступають не центрами адміністративного домінування, а інтеграційними вузлами, що забезпечують доступ до послуг, інновацій, ринків і управлінських ресурсів. Сільські території, своєю чергою, мають розглядатися не як пасивна периферія, а як важлива складова регіональної системи – простір природних ресурсів, продовольчої безпеки, рекреації, локальної ідентичності та екологічної рівноваги.

Список використаних джерел

1. Кузишин А. В., Кварцяний С. М. Практика «розумного скорочення» як варіант розвитку та зростання добробуту населення сільських територій України. Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції / за ред. Ю. М. Барського та В.Й. Лажніка, м. Луцьк, 8–9 лист. 2024 р. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2024. С. 26–29.

2. Кузишин А. В., Кварцяний С. М. Сталий розвиток соціальної сфери областей Подільського регіону: систематизація та просторовий аналіз індикаторів. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В. 2026. № 1 (випуск 61). С. 76–87.

3. Han T., Zhou Y. The Impact of Urban–Rural Integration Policies on Regional Sustainable Development. Sustainability. 2026. №18(6). DOI : <https://doi.org/10.3390/su18062784>

Отримано: 16.05.2026

Олександр Любинський,
доктор сільськогосподарських наук, професор,
Олександр Пучка,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Михайло Жмурко,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ БІОРІЗНОМАНІТТА ТА СТАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Моделювання природних процесів становить одну з ключових сфер сучасної науки, адже воно забезпечує удосконалення стратегій прогнозування, дає змогу оцінювати ефективність управлінських рішень і забезпечує наукове обґрунтування дій, спрямованих на охорону здоров'я населення та захист довкілля. Унаслідок глобалізаційних процесів, зростання урбанізації та підвищення мобільності населення темпи та масштаби поширення інфекційних і природно-екологічних явищ істотно зросли. Це зумовлює необхідність створення точних і гнучких моделей, які враховують численні невизначеності та дозволяють досліджувати динаміку складних процесів [1–9].

Якість навколишнього середовища є центральною проблемою сучасної екології. У суспільстві поняття «екологія» часто ототожнюється із станом довкілля, що вже тривалий час викликає занепокоєння наукової спільноти та громадськості. Попри некоректність висловів на кшталт «погана екологія», мається на увазі саме незадовільний стан природного середовища [3].

Моделювання – одна з основних категорій теорії пізнання: на ідеї моделювання ґрунтується будь-який метод наукового дослідження – як теоретичного, так і експериментального [8].

Процеси моделювання та прогнозування стану довкілля охоплюють сукупність понять і методів, спрямованих на аналіз, опис і передбачення розвитку природних екологічних систем. Такі підходи дають змогу розробляти стратегії зниження екологічних ризиків, підвищення безпеки та покращення якості навколишнього середовища [9].

Для ефективного управління екологічними загрозами необхідне застосування адекватних моделей об'єктів дослідження, що потребує ґрунтовних знань, сучасних підходів і володіння основними методами екологічного моделювання. Провідну роль серед методів прогнозування посідають моделювальні підходи, які поділяють на дві основні групи: матеріальне та ідеальне моделювання [5].

У межах системи моніторингу екологічного стану важливим методом прогнозування є експертне оцінювання [4].

Математичні моделі ґрунтуються переважно на аналітичних методах сучасного математичного аналізу та суміжних дисциплін [6].

Математичне та імітаційне моделювання належить до найефективніших форм відтворення дійсності, адже воно відображає ключові властивості реальних об'єктів, процесів і систем. Водночас побудова повної математичної моделі є складним завданням через неможливість точного аналітичного опису реальних систем, тому значного поширення набуло імітаційне моделювання, яке дає змогу відтворювати процеси з урахуванням множини змінних і сценаріїв [7].

Стохастичні моделі, що враховують випадкові чинники та флуктуації, становлять ефективний інструмент для опису складних систем, у яких детерміновані підходи є недостатньо точними. Вони дають змогу аналізувати можливі сценарії розвитку процесів і визначати їхні ймовірності з урахуванням стохастичних змінних. Прикладом є модель Ідена, яка використовується для дослідження стохастичного зростання структур у різних середовищах — від росту бактеріальних колоній і коралових утворень до моделювання динаміки лісових пожеж. Запропонована система прогнозування базується на поєднанні стохастичних моделей із сучасними обчислювальними методами, зокрема методом Монте-Карло та агентними симуляціями. Це забезпечує високоточне відтворення динаміки природних процесів із урахуванням випадкових впливів, зміни середовища та взаємодії між елементами системи [10–17].

Сучасні принципи і механізми аналізу стійкості природних геосистем, що ґрунтуються на розвитку традиційних підходів ландшафтознавства та ландшафтної екології, найповніше викладені у працях М. Д. Гродзинського [1,2].

Геоінформаційні системи (ГІС), що поєднують аналіз просторових даних та їх візуалізацію у вигляді карт і схем, сформувалися на стику технологій обробки інформації в системах управління базами даних і графічної візуалізації у САПР. Розвиток програмного забезпечення та апаратного забезпечення ГІС став одним із провідних технологічних досягнень останніх десятиліть, істотно прискоривши процеси отримання, обробки та аналізу просторових даних, які й надалі динамічно розвиваються [18].

Таким чином, з позицій сталого розвитку, вирішення актуальних проблем оцінки стану довкілля спирається на використання системного аналізу, математичного та імітаційного моделювання. Ці методи дозволяють визначати тенденції розвитку біологічних і екологічних процесів із високою достовірністю, розглядати численні альтернативи, обґрунтовувати управлінські рішення і прогнозувати їх наслідки. Стохастичні моделі, у свою чергу, забезпечують урахування ймовірнісних факторів та підвищують гнучкість моделювання складних екосистем.

Список використаних джерел

1. Гродзинський М. Д. Стійкість геосистем до антропогенних навантажень. К. : Лікей, 1995. 233 с.
2. Гродзинський М. Д. Основи ландшафтної екології: Підручник. К : Либідь, 1993. 224 с.
3. Гандзюра В. П. Системний аналіз якості навколишнього середовища: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К., 2020. 180 с.
4. Клименко М. О., Прищепа А. М., Вознюк Н. М. Моніторинг довкілля. Київ : Академія, 2006. 360 с.

5. Кучеров К. І. Сучасні наукові методи дослідження оцінки та прогнозування впливу техногенного забруднення на безпечне функціонування навколишнього природного середовища. *Людина та довкілля. Проблеми неоекології*. 2008. № 1–2. С. 104–112.
6. Лаврик В. І. Методи математичного моделювання в екології. Київ : Фітосоціоцентр, 1998. 131 с.
7. Лаврик В. І. Моделювання і прогнозування стану довкілля: підруч. для вузів. Київ : Академія, 2010. 397 с.
8. Ляшенко І. М., Коробова М. В., Горіцина І. А. Моделювання економічних, екологічних і соціальних процесів: навч. посіб. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2010. 320 с.
9. Принципи моделювання та прогнозування в екології: підручник / В. В. Богобоящий, К. Р. Чурбанов, П. Б. Палій, В. М. Шмандій. Київ : Центр навч. літ., 2004. 216 с.
10. Самойленко В. М. Математичне моделювання в геоєкології : Навчальний посібник (електронна версія). К. : ВПЦ «Київський університет», 2003. 233 с.
11. Hammersley J. M., Handscomb D. C. Monte Carlo methods. London : Methuen, 1964. 178 с.
12. Jullien R., Botet R. Aggregation and fractal aggregates. Singapore : World Scientific, 1987. 120 p.
13. Vicsek T. Fractal growth phenomena. 2nd ed. Singapore : World Scientific, 1992. 488 p.
14. Barabási A.-L., Stanley H. E. Fractal concepts in surface growth. Cambridge : Cambridge University Press, 1995. 366 p.
15. Meakin P. Fractals, scaling and growth far from equilibrium. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. 688 p.
16. Family F., Vicsek T. Dynamics of fractal surfaces. Singapore : World Scientific, 1991. 416 p.
17. Bunde A., Havlin S. Fractals and disordered systems. Berlin : Springer-Verlag, 1996. 408 p.
18. Донченко М. В., Коваленко І. І. Геоінформаційні системи: навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 132 с.

Отримано: 18.05.2026

Світлана Мариніна,
кандидат економічних наук,
Наталія Шабранська,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»,
м. Київ, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ, ЧЕРЕЗ ІНТЕНСИФІКАЦІЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ОБ'ЄКТІВ

Інновації як процес пов'язаний із створенням нових або вдосконаленням вже існуючих продуктів та послуг, здатні безпосередньо впливати на рівень розвитку держави та задоволення потреб населення.

В Україні інноваційна сфера розвивається відокремлено від потреб суспільства, і переважно за схемами:

- 1) «інновації для впровадження нового продукту на ринку», який часто неспроможний принести користі громадськості;
- 2) «інновації для оптимізації процесу виробництва на підприємстві», результативність яких здатне оцінити вузьке коло користувачів;
- 3) «інновації створені задля нововведення», з метою виправдання результативності функціонування науково-інноваційної діяльності та використання профінансованих у розробки коштів.

Через це довіра українського суспільства до науки, результати якої продукують інновації, знаходиться на низькому рівні. Громадяни часто не розуміють яка основна мета діяльності наукової сфери і необхідності її фінансування, зокрема за рахунок коштів державного бюджету.

В той же час в провідних країнах світу інновації створюються, в першу чергу, зі спрямованістю покращити рівень життя населення, в тому числі через удосконалення критичних та громадських інфраструктурних об'єктів: воєнних об'єктів, медичних установ (лікарні, поліклініки, амбулаторії, лабораторії тощо), екологічних (очисні споруди, полігони для зберігання та заводи для переробки відходів тощо) та сільськогосподарських (теплиці, зерносховища, овочеві склади, пташники, стайні тощо) споруд, транспортних будівель (аеропорти, вокзали, автостанції, паркінги тощо), будівель суду, банківських установ, закладів освіти (заклади дошкільної освіти, школи, університети тощо), установ пам'яті (архіви, бібліотеки, музеї тощо) та культури (театри, кіно тощо), об'єктів житлового фонду, комерційні споруди (готелі, ресторани, конференц зали тощо) та інших соціальних, адміністративних та спеціальних будівель.

Відповідно рівень довіри населення в передових країнах світу до науковців значно вищий ніж в національному суспільстві, оскільки люди бачать реальну користь від інноваційних розробок, які розробляється та втілюються завдяки їх знанням.

За результатами дослідження щодо впровадження інноваційної компоненти в будівництві та реконструкції інфраструктурних об'єктів в Канаді та Австралії, можна навести наступні приклади успішних проєктів [1–3]:

- Воєнна діяльність, Австралія (Single LEAP 1 та Single LEAP 2) – покращення умов підготовки та проживання військових на воєнних базах.

- Медицина, Канада (Cortelluci Vaughan Hospital) – покращення умов перебування пацієнтів на стаціонарному лікуванні; взаємозв'язок медичних приладів і систем між собою, спрощення передачі інформації для термінового реагування медичного персоналу завдяки новітнім інтелектуальним технологіям; будівля із зменшеним викидом вуглецю.

- Транспорт, Канада: 1. (Stoney CNG Bus Storage and Transit Facility) – інноваційна система для заправки та паркування міських автобусів; будівля з більшою енергоефективністю; 2. (Iqaluit International Airport) – новітні системи освітлення; споруда з фундаментом, що не тріскається в умовах вічної мерзлоти; 3. (Alberta Highway 2) – будівництво доріг з підігрівом, з цілю розтоплення снігу до моменту його падіння на дорожнє покриття.

- Переробна промисловість, Канада (Calgary Composting Facility) – оновлені системи переробки органічних відходів та зневоднених біологічних речовин; нові системи збирання дощової води.

- Водопостачання, Канада (The City of Saint John – Safe, Clean Drinking Water Project) – нові системи очищення, які значно покращують якість води, дозволяючи населенню вживати її без додаткового доочищення.

- Культурна спадщина, Канада (Gatineau 2, Library and Archives Canada) – покращення процесу автоматизації пошуку інформації; суттєве поліпшення умов зберігання документів.

- Сфера культури, Канада (La Maison symphonique de Monreal) – спеціальна прямокутна будова концертного залу для досягнення акустичної досконалості та підтримування широкого спектру музичних жанрів; дизайн зі структурною ізоляцією звуку, завдяки вібропоглинаючим матеріалам та передовим засобам контролю шуму в механічній системі.

Спираючись на досвід реалізації інноваційної діяльності в розвинутих країнах, автори визначили та сформували взаємодію основних складових для задоволення потреб населення за допомогою інновацій (рис. 1).

Для розвитку саме «реальних» інновацій в Україні необхідно: 1) впроваджувати принцип «наука для суспільства» для вирішення нагальних потреб громадян; 2) активізувати публічно-приватне партнерство для ефективізації інвестиційних потоків; 3) розвивати принципи «громадянської науки» шляхом залучення населення до наукових досліджень.

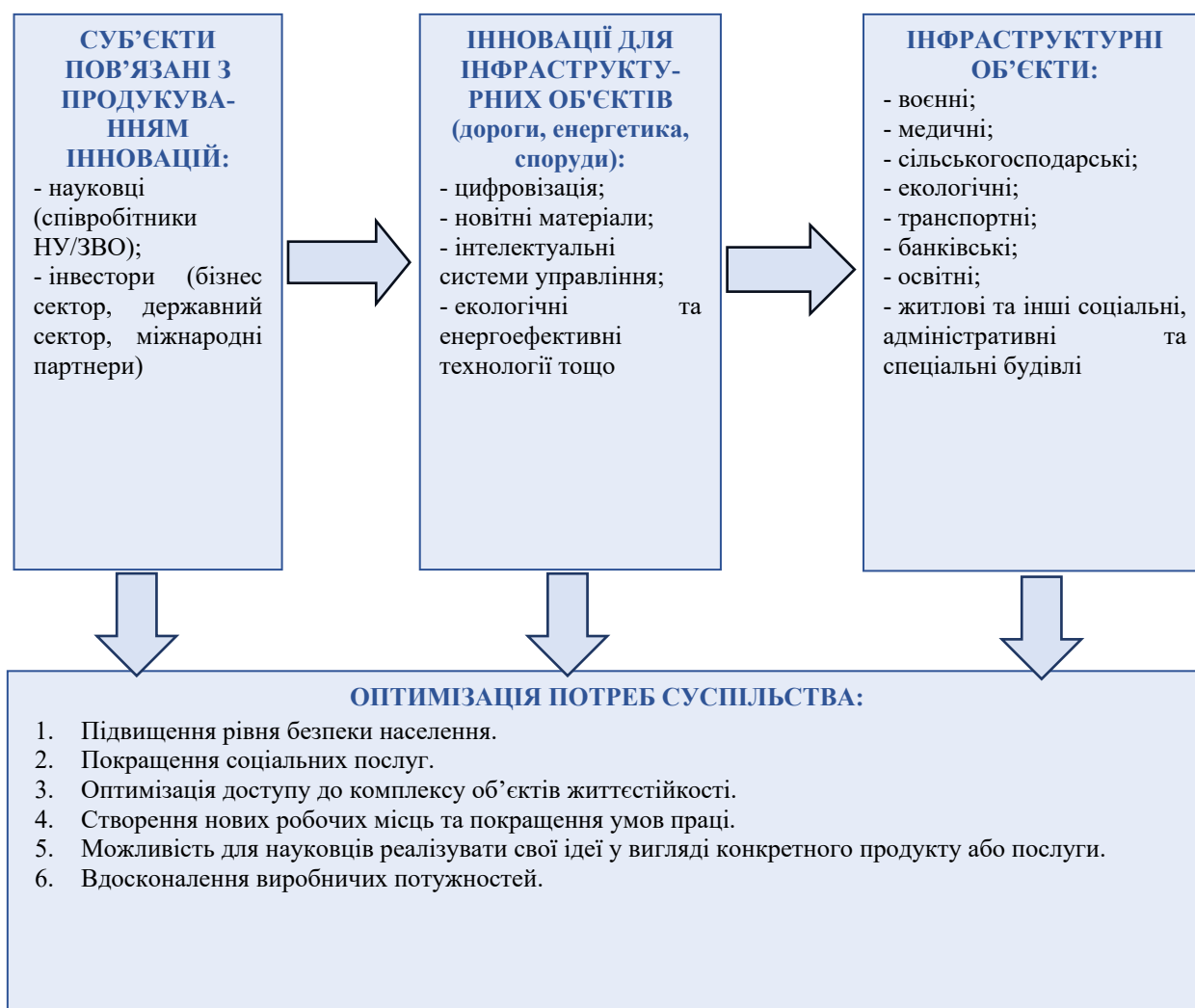


Рис. 1. Вплив інноваційної діяльності на забезпечення потреб суспільства
Розроблено авторами

Саме така послідовність дій, під час воєнного стану та в процесів післявоєнної відбудови України, сприятиме: 1) підвищенню рівня довіри населення до наукової спільноти та результатів її діяльності; 2) розвитку критичної та громадської інфраструктур, завдяки будівництву та модернізації їх об'єктів; 3) покращенню оборонно-промислового комплексу, що є першочерговим завданням в період дії воєнного стану, ефективізації післявоєнної обороноздатності країни та рівня захисту населення.

Список використаних джерел

1. Мариніна С. В. Державно-приватне партнерство та його вплив на розвиток транспортної інфраструктури: досвід Австралії та Канади. *Наука, технології, інновації*. 2025. №2(34). С. 23–31. DOI: <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2025-2-03>
2. The Canadian Council for Public-Private Partnerships. Projects. URL : <https://www.pppcouncil.ca/projects> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Plenary. Projects – Asia Pacific. URL: <https://plenary.com/apac/projects> (дата звернення: 15.04.2026).

Отримано: 13.05.2026

Любов Молдаван,
доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
м. Київ, Україна

ПРОДОВОЛЬЧЕ МАЙБУТНЄ ПЛАНЕТИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУПЕРЕЧНОСТІ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

Сільське господарство – основне джерело постачання продуктів харчування, попит на які постійно зростає, насамперед, в результаті збільшення чисельності планетарного населення та покращення життєвого рівня в багатьох раніше бідних країнах. За прогнозами міжнародних експертів, до середини поточного століття кількість населення зросте до 9,8-10 млрд. осіб [1]. На сьогодні зростання виробництва забезпечується масштабуванням й інтенсивністю споживання продуктивної сили природного ресурсу, який є базовим чинником сільськогосподарського виробництва та, частково, за рахунок розширення оброблюваних угідь шляхом вирубування лісів (за 2001-2025 рр. планета втратила понад 543 млн га деревного покриву [2]). Зазначені підходи до екологічної діяльності супроводжуються деградацією ґрунтового вкриття (водною і вітровою ерозією, переущільненням, погіршенням фізичних властивостей і гумусового стану ґрунтів, їх засоленням та підкисленням, зменшенням ґрунтового біорізноманіття), забрудненням водних ресурсів, збільшенням викидів парникових газів, що негативно впливає на кліматичні умови. Наразі ерозією ґрунтового покриву охоплено 33% світових сільськогосподарських угідь [3]. На чверті всіх земель зупинилося зростання урожайності пшениці, кукурудзи, сої, рису [4]. Щорічно з обробітку вибуває 6,0 млн га угідь.

Отже, перехід від господарювання на принципах концепції економічного зростання до ведення сільськогосподарської діяльності на засадах сталого розвитку, який потребує зламу стереотипних підходів до використання природного потенціалу аграрного сектору, стає безальтернативним.

Як поєднати потреби у зростанні виробництва продовольчої продукції і сільськогосподарської сировини для промисловості із законами, за якими функціонують природні ресурси в ім'я збереження середовища для існування людства – надзвичайно складне завдання, вирішення якого потребує мобілізації зусиль політичних, наукових, організаційних, фінансових і інформаційно-просвітницьких інституцій та безпосередньо виробників продовольства.

У науковій літературі та документах міжнародних інституцій виділяється п'ять напрямів, які разом можуть забезпечити усунення або пом'якшення суперечностей на шляху до створення сталого продовольчого майбутнього людства. Це: 1) зменшення зростання попиту на продукти харчування та сільськогосподарську продукцію; 2) збільшення виробництва продуктів харчування за рахунок підвищення продуктивності і раціонального використання природного потенціалу аграрного сектору; 3) захист та

відновлення природних екосистем; 4) збільшення запасів риби; 5) зменшення викидів парникових газів від сільськогосподарського виробництва.

Зменшення зростання попиту на продовольчу та сільськогосподарську промислову продукцію передбачає, насамперед, зменшення втрат та відходів продовольчої продукції, призначеної для споживання людиною на шляху «від ферми до виделки».

Наразі, за різними даними, біля третини вирощеної в господарствах продовольчої продукції втрачається в процесі її руху по продовольчому ланцюжку від виробника до кінцевого споживача через розтягування строків збирання врожаю, недостатність спеціалізованих для перевезень і зберігання сільськогосподарської продукції транспорту та складських приміщень, нестачу умов для зберігання у сфері торгівлі, неекономне використання харчів у домогосподарствах. Другим напрямом зменшення попиту на продовольчу продукцію визнано уникнення конкуренції з боку біоенергетики за продовольчі культури та землю, невикористання їстівних культур або орних земель для виробництва біоенергії. Нарешті, широко дискутується перехід на здоровіші та більш стійкі дієти шляхом зміни раціонів за рахунок зменшення споживання м'яса жуйних тварин, які використовують дві третини світових сільськогосподарських угідь.

Збільшення виробництва сільськогосподарської продукції належить здійснювати, як зазначалося, без розширення сільськогосподарських угідь шляхом ефективного екологозахисного ведення господарської діяльності на землях, що знаходяться в обробітку. Виділяються такі напрями цієї діяльності, як: покращення селекції сільськогосподарських культур для підвищення урожайності; збільшення продуктивності худоби шляхом покращення племінної справи, якості кормів та управління випасом; покращення управління ґрунтами та водним ресурсами, збільшення урожайності на посушливих землях шляхом розширення агролісівництва, ощадливих технологій водної меліорації, вологозберігаючих технологій обробітку ґрунту; використання культур з коротким вегетаційним періодом з метою одержання двох урожаїв на рік з одних і тих же оброблювальних земель; адаптація до змін клімату шляхом виведення та культивування посухостійких культур, переходу від монокультури до різноротаційних сівозмін та полікультури, розширення полезахисних агролісомеліоративних насаджень.

Захист та відновлення природних екосистем пов'язується з: юридичним та програмним забезпеченням збереження екологічно обґрунтованого співвідношення орних земель, пасовищ, сіножатей і лісовкритих територій; залісненням непродуктивних, ерозійно уражених та забруднених угідь; заборонаю розорювання постійних пасовищ; збереженням та відновленням торфовищ; збереженням водно-болотних угідь і польових живоплотів.

Зазначені заходи вписуються у Десятиріччя по відновленню екосистем, що наразі проводиться ООН [5]. Оптимальне співвідношення між орними землями, природними пасовищами і лісами упереджує процеси деградації ґрунтового покриву, обумовлює збереження біорізноманіття, збільшує запаси фітомаси, зберігає цілісність екосистем.

У майбутньому продовольчому забезпеченні більш важливе місце відводиться збільшенню виробництва рибної продукції. Для цього необхідно:

покращити управління диким рибальством; нарощувати загальний нагульний ставковий фонд; суміщати вирощування риби на рисових плантаціях; збільшити виробництво аквакультури шляхом покращення риборозведення, кормової бази, охорони здоров'я, контролю хвороб рибних ресурсів у виробничих системах.

Викиди парникових газів від сільськогосподарського виробництва у загальних їх обсягах становлять у межах 14%. Їх зниження забезпечується шляхом: зменшення викидів від добрив, підвищення ефективності використання азоту, впровадження біологічного пригнічення нітрифікації; збереження вуглецю в ґрунті шляхом переходу на нові технології його обробітку без обороту пласта; підвищення енергоефективності сільського господарства та переходу на сонячну та вітрову енергії; розроблення та впровадження кормових добавок для зменшення викидів метану жуйними тваринами; використання технологій для зменшення викидів від управління гноєм в концентрованих системах тваринництва та на постійних пасовищах.

Узагальнені напрями забезпечення продовольчого майбутнього населення планети на засадах сталого розвитку потребують *диверсифікації інструментів політики*, спрямованих на їх виконання. Державні важелі впливу повинні відігравати двояку роль – з одного боку, створювати умови, за яких самі виробники будуть зацікавлені у збереженні прородно-ресурсного потенціалу і підвищенні екологічної безпечності свого виробництва, з другого – спонукати до дотримання екологічно безпечних технологій в контексті соціальної відповідальності за продовольчу безпеку країни і збереження необхідних для життя людини компонентів природного середовища.

Ця роль реалізується через введення нормативно-регулюючих заходів, за допомогою яких встановлюються конкретні правові обмеження, стандарти або вимоги, спрямовані на стримування деградації природних ресурсів [6]. До них відносяться вимоги щодо збереження продуктивності ґрунтів, обмеження застосування шкідливих сільськогосподарських хімікатів, зменшення лісовкритих територій і постійних пасовищ тощо. У доповнення до нормативних заходів природоохоронної політики застосовуються механізми стимулювання. У Європейському Союзі механізми комплексного спонукання до виконання екологічних вимог інтегровані у Спільну аграрну політику: фермери, які одержують від держави виплати, пов'язані з ринком і доходами, повинні дотримуватися стандартів, які стосуються здоров'я ґрунтів, благополуччя тварин і здоров'я рослин [7]. Завдяки такому підходу, коли умовою фінансової підтримки є дотримання агроекологічних методів ведення господарства, аграрна політика досягає позитивних результатів у переведенні сільського господарства на засади сталого розвитку.

Якщо людство піде шляхом забезпечення паритетності між агроекономікою і екологією, то зможе досягти балансу інтересів між конфліктуєчими процесами, що сприятиме збереженню якісного стану природного ресурсу та створенню сталого продовольчого майбутнього планети.

Список використаних джерел

1. UNDESA. 2017. World Population Prospects: The 2017 Revision. New York : United Nations.

2. Mikaela Weisse, Elizabeth Goldman (2006) "Forest Loss Indicator." Global Forest Review, updated April 29, 2026. Washington, DC : World Resources Institute. URL : <https://research.wri.org/gfr/forest-extent-indicators/forest-loss>
3. FAO and ITPS. 2015. Status of the World's Soil Resources (SWSR) – Main Report. Food and Agriculture Organization of the United Nations and Intergovernmental Technical Panel on Soils, Rome, Italy. URL : <https://www.fao.org/3/a-i5199e.pdf>
4. Ray D.K., N. Ramankutty N.D. Mueller P.C. West, and J.A. Foley. 2012. "Recent Patterns of Crop Yield Growth and Stagnation." Nature Communications 3: 1293.
5. UNGA (2019). United Nations Decade on Ecosystem Restoration (2021–2030). A/RES/73/284, Resolution adopted by the General Assembly on 1 March 2019. URL : <https://docs.un.org/en/A/RES/73/284>.
6. IPBES. 2018. Assessment Report on Land Degradation and Restoration. Bonn, Germany. URL : <https://www.ipbes.net/node/28328>.
7. Šajn, N. 2024. Environment and the common agricultural policy. European Parliamentary Research Service. URL : https://cdn.table.media/assets/wp-content/uploads/2024/07/15143810/EPRS_BRI2024762360_EN.pdf.

Отримано: 18.05.2026

Інна Поплавська,
кандидат географічних наук, доцент,
Юрій Похила,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка,
м. Тернопіль, Україна

ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СТАЛОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ МІСТ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Екологічна та соціальна сталість туристичної діяльності у малих міських населених пунктах Тернопільської області визначає не лише якість функціонування туристичної системи, але й довгострокову спроможність територій до розвитку. На відміну від економічних показників (доходи, зайнятість), які мають чіткі кількісні виміри, екологічна та соціальна сталість відображають баланс між використанням ресурсів, рівнем навантаження та соціальними ефектами, що формуються у громадах.

У межах області екологічна сталість має виразно диференційований просторовий характер. Найбільше навантаження спостерігається у південній частині регіону, насамперед у Заліщиках та прилеглих територіях долини Дністра. У літній період (червень–серпень) туристична активність тут зростає у 3–4 рази порівняно з осінньо-зимовим періодом, що супроводжується перевантаженням прибережних зон, зростанням обсягів побутових відходів та деградацією рекреаційних територій. За оцінками локальних спостережень, у пікові періоди щільність відвідування окремих прибережних ділянок може перевищувати допустимі рекреаційні норми у 1,5–2 рази, що прямо суперечить принципам сталого розвитку.

Водночас у міжсезоння (листопад–березень) туристична активність у Заліщиках знижується до мінімального рівня, що призводить до недовикористання інфраструктури та різкого падіння економічної активності. Така сезонна амплітуда формує подвійний ефект: екологічне перевантаження влітку та економічну стагнацію взимку, що свідчить про структурну нестійкість туристичної системи.

У містах культурно-історичної спеціалізації, таких як Кременець, Збараж і Бережани, екологічний вплив має іншу форму. Тут туристичне навантаження концентрується не на природних екосистемах, а на історичному середовищі та міській інфраструктурі. Наприклад, у Кременці туристичні потоки розподіляються більш рівномірно протягом року, що дозволяє уникнути різких пікових навантажень. У результаті антропогенний тиск є помірним, а ризики деградації природного середовища – нижчими, ніж у рекреаційних зонах.

Разом із тим, у таких містах існує інша проблема – поступове зношення історико-культурної інфраструктури за умов недостатнього фінансування. За відсутності системного управління туристична діяльність не завжди компенсує витрати на утримання об'єктів спадщини, що створює довгострокові ризики їх деградації.

Сакральні центри, зокрема Почаїв, характеризуються різко вираженою концентрацією туристичних потоків. У періоди релігійних свят і масових

паломництв кількість відвідувачів може зростати у декілька разів порівняно зі звичайними днями. Це призводить до перевантаження транспортної інфраструктури, дефіциту паркувальних місць, збільшення обсягів відходів та значного тиску на громадські простори. У такі періоди інтенсивність використання інфраструктури перевищує її нормативну пропускну здатність, що створює як екологічні, так і соціальні проблеми.

У периферійних малих містах (Борщів, частково – Терехівля) спостерігається протилежна ситуація. Тут рівень туристичної активності є низьким, що забезпечує відносну екологічну стабільність. Природні ресурси використовуються обмежено, а антропогенний тиск залишається мінімальним. Однак така стабільність досягається не через ефективне управління, а через недовикористання потенціалу, що обмежує можливості соціально-економічного розвитку території.

Соціальна сталість туристичної діяльності також має чітко виражену територіальну диференціацію. У Кременці туризм забезпечує до 12–15% зайнятості населення, що свідчить про його значну роль у локальній економіці. Тут сформовано відносно стабільний сектор малого бізнесу, який включає засоби розміщення, заклади харчування, екскурсійні послуги та торгівлю. У результаті туризм виконує функцію не лише економічного, але й соціального стабілізатора, сприяючи зменшенню трудової міграції та підвищенню рівня соціальної активності.

У Почаєві частка зайнятих у туристичній сфері становить близько 10–12%, однак ця зайнятість має виразно циклічний характер. Вона залежить від релігійного календаря та інтенсивності паломницьких потоків. Значна частина робочих місць є низькооплачуваною і не забезпечує довгострокової стабільності, що знижує загальний рівень соціальної сталості.

У Заліщиках туризм забезпечує близько 8–10% зайнятості у літній період, однак у міжсезоння цей показник різко знижується. Така сезонна зайнятість призводить до нерівномірності доходів і нестабільності соціально-економічних процесів. У периферійних містах частка зайнятих у туристичній сфері не перевищує 1–2%, що свідчить про мінімальний вплив туризму на соціальну структуру.

Загалом соціальна сталість у малих містах області характеризується такими параметрами:

- частка зайнятих у туризмі: від <2% до 15%;
- рівень сезонності: високий у рекреаційних містах;
- рівень залучення населення: обмежений у периферії;
- стабільність доходів: низька поза туристичним сезоном.

Проведений аналіз дозволив виділити чотири типи малих міст за рівнем сталості. Кременець відповідає моделі відносно збалансованого розвитку, де екологічні та соціальні ефекти є найбільш узгодженими. Почаїв і Заліщики формують тип територій із піковими перевантаженнями, де висока туристична активність супроводжується екологічними та соціальними ризиками. Збараж, Бережани та Терехівля належать до перехідного типу, де потенціал існує, але використовується частково. Борщів і периферійні території характеризуються як недовикористані, із високою екологічною стабільністю, але низьким соціально-економічним ефектом.

Ключовими закономірностями сталості є обернена залежність між екологічним навантаженням і соціальною активністю, сезонність як фактор

несталості, просторова нерівномірність розвитку та залежність результатів від типу туристичної спеціалізації. Наприклад, збільшення туристичних потоків у Заліщиках або Почаєві супроводжується зростанням економічної активності, але одночасно призводить до перевантаження інфраструктури та природного середовища. Натомість у Борщеві низький рівень потоків забезпечує екологічну стабільність, але не формує соціально-економічних вигод.

Узагальнюючи результати дослідження, запропоновано концептуальну модель сталості, яка базується на взаємодії чотирьох компонентів: рівня туристичного навантаження, стану природного середовища, соціальної структури громади та ефективності управління. Зростання туристичних потоків стимулює економічну активність і соціальні ефекти, але одночасно підвищує екологічне навантаження, що потребує регулювання. За відсутності управління ця взаємодія призводить до несталості, тоді як ефективне управління дозволяє досягти балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Система туристичної діяльності може вважатися сталою за умов, коли інтенсивність потоків відповідає екологічній місткості території, доходи мають відносну стабільність, зайнятість не є критично сезонною, природне середовище зберігається, а місцеві громади активно залучені до туристичних процесів.

Таким чином, екологічна та соціальна сталість туристичної діяльності у малих містах Тернопільської області визначається складною взаємодією факторів і має неоднорідний характер. Туризм створює значні можливості для розвитку, однак без системного управління він супроводжується ризиками екологічного перевантаження та соціальної нестабільності. Перехід до сталого розвитку потребує зменшення сезонності, більш рівномірного розподілу туристичних потоків, підвищення участі місцевих громад і впровадження ефективних механізмів управління туристичною діяльністю як ключової умови довгострокової збалансованості території.

Список використаних джерел

1. Кузишин А., Кварцяний С. Сталий розвиток соціальної сфери областей Подільського регіону: систематизація та просторовий аналіз індикаторів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*. 2026. №61(1). С. 76–87. DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.26.1.7>.

2. Поплавська І. В. Похила Ю. В. Подільські читання-2025: науковий простір: міждисциплінарні напрями та стратегії розвитку територіальних громад: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 25-й річниці створення кафедри геоекології та гідрології у Тернопільському національному педагогічному університеті ім. В. Гнатюка і 10-й річниці створення територіальних громад в Україні (6–7 листопад 2025 р.). За ред. проф. Л.П. Царика. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2025. С. 159–162.

3. Похила Ю., Поплавська І. Малі міста Тернопільської області як об'єкти туристичної активності. *Суспільно-географічні чинники розвитку регіонів : матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* / за ред. Ю. М. Барського та В. Й. Лажніка, м. Луцьк, 15–16 травня 2025 р. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. С. 162–165.

Отримано: 16.05.2026

Станіслав Придеткевич,
кандидат географічних наук,

Ігор Касіяник,
кандидат географічних наук, доцент,

Ольга Матуз,
асистент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЛАНДШАФТНО-ЕКОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АНТРОПОГЕННИХ ГЕОСИСТЕМ ПОДІЛЛЯ

Сталий розвиток регіонів України неможливий без науково обґрунтованого підходу до використання природних ресурсів та збереження екологічної стійкості територій. Відповідно до Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [5], ключовим завданням є запровадження ландшафтного планування як інструменту прийняття рішень. Поділля, як один із найбільш освоєних аграрних регіонів, зазнає значного антропогенного навантаження, що призводить до деградації природних геосистем, зниження їх біотичного потенціалу та порушення ландшафтно-екологічної рівноваги. Антропогенні геосистеми займають понад 85 % території регіону, однак їх сучасний стан, динаміка та здатність до саморегуляції потребують системного вивчення у контексті завдань сталого розвитку. Відсутність регіональних ландшафтно-екологічних нормативів і програм моніторингу ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблемам антропогенних ландшафтів і сталого розвитку присвячено праці багатьох вітчизняних науковців. Фундаментальні засади ландшафтознавства закладені в працях Г.І. Денисика, М.Д. Гродзинського [4] та ін. Особливо потрібно відзначити внесок Г.І. Денисика, який у своїх працях системно обґрунтував типологію, структуру та класифікацію антропогенних ландшафтів України [2], а також розвинув регіональне антропогенне ландшафтознавство [3, 4]. Г.І. Дениsik розробив концепцію оптимізації антропогенних ландшафтів, запропонувавши критерії їх оцінювання та напрями раціонального використання. Його праці є теоретичним підґрунтям для дослідження антропогенних геосистем на регіональному рівні. Важливі аспекти оптимізації екомереж, ландшафтного планування та збалансованого природокористування на регіональному рівні (зокрема на Поділлі) висвітлено у працях Л.П. Царика [7, 8]. Методологічні засади ландшафтного планування в Україні, зокрема інструменти інвентаризації, оцінювання та аналізу конфліктів природокористування, викладені в колективній монографії за редакцією Л.Г. Руденка [6]. Однак комплексне поєднання ландшафтно-екологічного підходу із завданнями сталого розвитку саме для антропогенних геосистем Поділля потребує подальших досліджень.

Мета дослідження – обґрунтування ландшафтно-екологічних засад сталого розвитку антропогенних геосистем Поділля на основі аналізу їх сучасного стану, просторової структури та екологічної стійкості.

Під час дослідження використано комплекс методів, зокрема ландшафтно-картографічний, порівняльно-географічний, аналіз дистанційних даних, польові ландшафтно-геоекологічні дослідження, метод ГІС-аналізу для оцінки антропогенної трансформації.

Просторово-часова динаміка геосистем за останні 20 років свідчить про збільшення площі еродованих земель на 18 %, зменшення площі лучно-степових ділянок на 35 %, погіршення екологічного стану малих річок. Індекс антропогенної трансформації для більшості геосистем Поділля становить 0,68–0,85, що відповідає середньому та високому рівню трансформації.

Важливим аспектом дослідження став аналіз конфліктів природокористування на території Поділля. Основними з них є протиріччя між інтенсивним сільськогосподарським використанням земель та необхідністю збереження природних ядер, а також між розвитком рекреаційної діяльності (зокрема, стихійної забудови прибережних зон) та потребою охорони ерозійно нестійких геосистем і відновлення гідрологічного режиму малих річок. Вирішення цих конфліктів потребує впровадження запропонованих ландшафтно-екологічних засад.

На основі проведених досліджень сформульовано ключові ландшафтно-екологічні засади сталого розвитку антропогенних геосистем Поділля. Першою з них є збереження природних ядер та екологічних коридорів. У межах досліджуваної території виділено низку ключових природних ядер, які потребують природоохоронного статусу. Обґрунтовано необхідність створення регіональної екологічної мережі Поділля, до складу якої необхідно включати не лише природні, а й ті антропогенні геосистеми, що виконують важливі екологічні функції.

Наступна засада передбачає оптимізацію структури земельних угідь у межах водозборів четвертого порядку. На основі розрахунків запропоновано нормативні співвідношення різних типів угідь (як перший крок до екологічно стійкішої території). Рілля не повинна перевищувати 40-50 % площі водозбору, ліси мають займати 15-20 %, луки – 10-15 %, водно-болотні угіддя – 5-8 %, а селитебні та інфраструктурні території – 10-12 %. Таке співвідношення забезпечить збалансований водний баланс, зменшення ерозійних процесів та підтримку біотичного різноманіття.

Важливою ландшафтно-екологічною засадою також є відновлення гідрологічного режиму малих річок, які в умовах антропогенного навантаження зазнали суттєвої деградації. Необхідним є створення прибережних захисних смуг шириною 50-100 метрів уздовж русел, проведення заліснення схилів балок та ярів. Ці заходи сприятимуть відновленню природної гідрологічної мережі, покращенню якості води та підвищенню стійкості прибережних геосистем.

Черговою засадою є запровадження регіонального моніторингу антропогенних геосистем із використанням ГІС-технологій та дистанційного зондування Землі. Для цього необхідно використовувати систему індикаторів стану геосистем, яка включає вегетаційний індекс NDVI (для оцінки біопродуктивності), показники еродованості ґрунтів (за даними космічних

знімків та польових досліджень) та коефіцієнт антропогенної перетвореності території. Регулярний моніторинг на основі цих індикаторів дозволить своєчасно виявляти негативні зміни, коригувати природокористування та оцінювати ефективність заходів із досягнення сталого розвитку.

Апробація запропонованих засад на модельних полігонах (басейни р.Смотрич, р.Жванчик, р.Ушиця) дала змогу прогнозувати підвищення коефіцієнта ландшафтно-екологічної стійкості на 20-30 % упродовж 5-7 років за умови комплексного впровадження рекомендованих заходів.

Підсумовуючи вищесказане, вважаємо, що ландшафтно-екологічні засади сталого розвитку антропогенних геосистем Поділля повинні базуватися на збереженні природних ядер, оптимізації структури угідь, відновленні гідрологічного режиму та системному моніторингу. Запропоновані засади (збільшення лісистості, збереження водно-болотних угідь, відновлення гідрологічного режиму) сприяють також адаптації території до змін клімату, що відповідає стратегічній цілі 6 Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ландшафтних програм із врахуванням європейських екологічних стандартів. Практична реалізація цих засад сприятиме збалансованому використанню природно-ресурсного потенціалу Поділля та забезпеченню його сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Гродзинський М. Д. Ландшафтна екологія : підручник. К. : ВПЦ «Київський університет», 2014. 272 с.
2. Дениsik Г. І. Антропогенні ландшафти Правобережної України : монографія. Вінниця : Арбат, 1998. 292 с.
3. Дениsik Г. І. Природнича географія Поділля. Вінниця : ЕкоБізнесЦентр, 2006. 184 с.
4. Дениsik Г. І., Тімець О. В. Регіональне антропогенне ландшафтознавство. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2010. 168 с.
5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 17.05.2026).
6. Руденко Л.Г., Маруняк Є.О., Голубцов О.Г., Лісовський С.А., Чехній В.М., Фаріон Ю.М., Хайланд Ш., Май А. Ландшафтне планування в Україні : методичні настанови / під ред. Л. Г. Руденка. К. : Реферат, 2014. 144 с.
7. Царик Л.П. Географічні засади формування і розвитку природоохоронних систем Поділля : концептуальні підходи, практична реалізація. Монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2009. 320 с.
8. Царик Л.П. Еколого-географічний аналіз і оцінювання території : теорія та практика. Монографія. Тернопіль : Навчальна книга «Богдан», 2006. 256 с.

Отримано: 18.05.2026

Михайло Салій,
доктор філософії,
Володимир Сабадаш,
асистент,

Сергій Білокриницький,
кандидат географічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

**«ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ЯК ІНДИКАТОР СТАЛОГО
РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ДИНАМІКА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ
У 2021–2025 РР.»**

В результаті адміністративно-територіальної реформи, що тривала в період 2015–2020 років, в межах Тернопільської області було остаточно сформовано 55 територіальних громад. Новостворені адміністративні одиниці разом з розширеними повноваженнями отримали відповідальність за формування та розподіл власного бюджету і надання публічних послуг [1]. Внаслідок чого, фінансова спроможність стала тим ключовим індикатором, який визначає реальні можливості окремо взятої громади до самостійного розвитку. Нові, непередбачувані труднощі для територіальних громад виникли початком повномасштабної збройної агресії РФ місцеві бюджети опинились під тиском ряду чинників, таких як: зміна чисельності населення через внутрішнє переміщення, особливо міські та приміські громади, скорочення бази місцевих податків і зростання видаткових зобов'язань соціального характеру, що стало серйозною перевіркою на міцність, та по-різному відбилися на фінансових позиціях громад [4]. Тому саме порівняльний аналіз зміни фінансової спроможності за період 2021–2025 років дозволяє оцінити результати реформи і стійкість громад одночасно.

Проведене дослідження охоплює три часові зрізи за період 2021, 2023 та 2025 років – на основі даних аналітичних публікацій на порталі «Децентралізація» [1–5]. Рівні фінансової спроможності громад, які щорічно оновлюються, визначаються за 11 показниками, такими як: доходи загального фонду на мешканця, дотаційність, частки видатків на оплату праці та управління, капітальні видатки, обсяг трансфертів та інші. Середні значення вище вказаних показників, відповідно формують групи рівнів, що розраховані авторами безпосередньо на основі даних Міністерства фінансів України, по всіх 55 громадах області [1–5].

Проаналізувавши отримані результати, можна простежити досить чітко виражені тенденції. Чітко простежується зростання частки фінансово спроможних громад: кількість ТГ із показником високого рівня збільшилась з 4 (7,3%) у 2021 р. до 10 (18,2%) у 2023 р. і 13 (23,6%) у 2025 р. — загалом за чотири роки показник зріс утричі. Також варто зауважити, що кількість ТГ із критичним рівнем скоротилась відповідно з 14 до 7 і далі до 4. Причому в 2021–2023 роках позитивна тенденція до підвищення рівня спостерігалась у 42 ТГ (76%) від загального числа громад [1, 3].

Таблиця 1

**Розподіл ТГ Тернопільської області за рівнями фінансової спроможності,
2021–2025 рр.**

Рівень спроможності	2021 (ТГ)	2021 (%)	2023 (ТГ)	2023 (%)	2025 (ТГ)	2025 (%)
Високий	4	7,3%	10	18,2%	13	23,6%
Оптимальний	11	20,0%	12	21,8%	12	21,8%
Задовільний	11	20,0%	11	20,0%	11	20,0%
Низький	15	27,3%	15	27,3%	15	27,3%
Критичний	14	25,5%	7	12,7%	4	7,3%
Усього	55	100%	55	100%	55	100%

Складено авторами на основі [1–6].

Друга, також досить помітна тенденція це структурне «застигання» показників середніх рівнів: частки громад із задовільним (11 ТГ, 20,0%) і низьким (15 ТГ, 27,3%) рівнями фактично не змінилися жодного разу. Хоча, якщо проаналізувати більш детально, то серед цих 26 громад, які на перший погляд не просуваються вгору попри загальне покращення показників по регіону, також спостерігається не значна міграція між рівнями спроможності. Третя важлива тенденція, це збереження прогресу навіть в умовах воєнного стану, що свідчить про певну стійкість реформованої бюджетної системи, оскільки навіть у 2023-2025 роках кількість критичних ТГ скоротилась ще на 3, [4, 5].

Проте, варто зауважити, що незважаючи на позитивну динаміку, область суттєво відстає від загальнонаціонального рівня. За підсумками 2023 року регіон посідав лише 19-те місце серед областей України за часткою ТГ із високим рівнем, а середній дохід на одного мешканця був на 23,8% нижчим від загальноукраїнського показника [1, 3]. Станом на кінець 2025 року відповідний розрив не скоротився, середній дохід на одного мешканця по територіальних громадах в загальному по Україні становив – 10 397,8 грн [4], тоді як по Тернопільській області лише – 5 577 грн, тобто можемо констатувати, що відставання залишається майже двократним. Це означає, що позитивна внутрішньообласна динаміка поки не приводить до реального зближення з середньоукраїнським рівнем.

Таблиця 2

**Середні показники бюджетів ТГ Тернопільської обл. за рівнями фінансової
спроможності (2025 р.)**

Рівень	К- сть ТГ	Сер. дохід на мешк. (грн)	Рівень дотаційн. (%)	Частка оплати праці (%)	Кап. видатки на мешк. (грн)	Частка трансфертів (%)
Високий	13	8 765	0.5%	65.3%	1 247	22.9%
Оптимальний	12	5 890	10.8%	72.7%	548	34.2%
Задовільний	11	4 998	15.9%	77.4%	507	40.3%

Рівень	К-сть ТГ	Сер. дохід на мешк. (грн)	Рівень дотаційн. (%)	Частка оплати праці (%)	Кап. видатки на мешк. (грн)	Частка трансфертів (%)
Низький	15	3 749	26.2%	80.2%	192	47.1%
Критичний	4	2 721	37.2%	84.4%	87	55.8%
По області	55	5 577	15,5%	74,8%	487	37,8%

Розраховано авторами на основі [4–6].

Відповідно до даних таблиці 2, можемо спостерігати чітку ієрархію фінансових можливостей за період 2025 року. Середній дохід на одного мешканця у ТГ з високим рівнем фінансової спроможності становить (8 765 грн), що перевищує відповідний показник ТГ з критичним рівнем фінансової спроможності (2 721 грн) у 3,2 рази. Між окремими громадами даний розрив є ще значнішим, яскравим прикладом є показники приміської Байковецької ТГ (11 958 грн) що у шість разів перевищує показники Мельнице-Подільської ТГ (1 979 грн). Загалом, до п'ятірки громад з найнижчими доходами також входять Коропецька (2 055 грн), Золотопотіцька (2 236 грн) та Лопушненська (2 844 грн), їхньою спільною рисою також є те, що усі вони розташовані на периферії колишніх районів, що підтверджує просторову закономірність «центр – периферія» у формуванні місцевих бюджетів [1]. Натомість п'ять громад серед яких і вище згадана Байковецька ТГ, які у 2025 році перевищують позначку 10 000 грн, знаходяться в Тернопільському районі поблизу обласного центру.

Показовою для порівняння та аналізу є також різниця у структурі доходів. У територіальних громадах з високим рівнем спроможності частка трансфертів — 22,9%, тобто майже чотири п'ятих доходів формується з власних джерел. Тоді як, у ТГ критичного рівня — навпаки, більше 50% надходить із державного бюджету. Найвища дотаційність спостерігається в Золотопотіцькій – 70,6% Мельнице-Подільській 64,3%. Для ряду громад критичного, низького і навіть середнього рівня фінансової спроможності, будь-яке скорочення або затримка трансфертів, які становлять від 45% і більше відсотків від доходів, безпосередньо загрожує навіть поточному функціонуванню, не кажучи вже про розвиток. Ще одним важливим індикатором спроможності громади, що гостро відображають структурні проблеми є рівень капітальних. У ТГ з критичним рівнем середній показник становить 87 грн на мешканця, що у 14 разів менше, ніж у ТГ з високим рівнем (1 247 грн). Загалом 14 громад (25,5%) мають частку капітальних видатків нижче 2% від бюджету, наприклад в Саранчуківській громаді відповідна сума становить всього 34 грн, а Коропецька ТГ їх не здійснювала взагалі. Причиною такої ситуації є хронічна нестача ресурсів після покриття основних захищених статей, частка видатків на оплату праці у депресивних ТГ сягає 84,4%. Внаслідок чого будь-яке інвестування в інфраструктуру чи соціальні об'єкти стає практично неможливим без зовнішнього фінансування.

Проведений аналіз засвідчує неоднозначність результатів реформи децентралізації на регіональному рівні. З одного боку, бачимо зростання частки громад високого рівня з 7,3% до 23,6%, таскорочення критичного із 25,5% до

7,3%, а 76% громад покращили свої позиції у 2021–2025 років. З іншого боку стабільно 47% громад залишаються «замороженими» на задовільному і низькому рівнях з незначними переміщеннями кількох громад між рівнями, також варто зазначити, що двократне відставання від загальноукраїнського середнього рівня за 4 роки фактично не скоротилося. Спостерігається розрив між найбагатшою і найбіднішою громадами у 6 разів, близько третини громад без реальних капітальних видатків, а також факт того, що майже половина доходів найслабших громад отримується із трансфертів свідчить, що позитивна динаміка в розподілі рівнів поки не трансформувалася у подолання структурної залежності громад-аутсайдерів. Подолання відповідного розриву у периферійних сільських громадах потребує особливої уваги не лише рахунок вирівнюючих трансфертів, а й інструментів диверсифікації доходної бази та створення можливостей до самофінансування.

Список використаних джерел

1. Салій М. В. Сучасні трансформаційні процеси Тернопільської обласної системи розселення та їх вплив на просторовий розвиток : дис. ... д-ра філос. : спец. 106 – Географія / Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці, 2025. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/12238> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Оцінка рівня фінансової спроможності ТГ за показниками 2023 р. / Портал «Децентралізація». URL : <https://decentralization.ua/news/17881> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Порівняльний аналіз змін фінансової спроможності ТГ: 2021 та 2023 рр. / Портал «Децентралізація». URL : <https://decentralization.ua/news/18171> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Казюк Я. М., Венцель В. І. Експертна оцінка фінансової спроможності ТГ за підсумками 2025 року (рейтинг) / Портал «Децентралізація». 2026. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/20584> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Казюк Я. М., Венцель В. І. Експертна оцінка фінансової спроможності ТГ за підсумками 2025 року. Ч. 2. У розрізі областей / Портал «Децентралізація». 2026. URL : <https://decentralization.ua/news/20626> (дата звернення: 15.05.2026).

Отримано: 16.05.2026

Віталій Ткачук,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Дослідження направлене на сутність маркетингу територій та його роль у забезпеченні економічного розвитку регіонів. Визначено основні інструменти територіального маркетингу, проаналізовано їх вплив на формування інвестиційної привабливості, розвиток туристичного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Розглянуто сучасні тенденції застосування маркетингових підходів у системі регіонального управління в умовах децентралізації, цифровізації та глобалізації економіки. Обґрунтовано необхідність формування позитивного іміджу територій як важливого чинника соціально-економічного розвитку регіонів України.

У сучасних умовах розвитку економіки регіони змушені конкурувати між собою за інвестиції, трудові ресурси, туристичні потоки та фінансові ресурси. Посилення глобалізаційних процесів, військові дії, цифрова трансформація економіки та реформа децентралізації в Україні сприяють необхідності впровадження сучасних механізмів управління територіями. Одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення конкурентоспроможності регіонів є маркетинг територій.

Маркетинг територій виступає важливим елементом регіональної політики, спрямованим на формування позитивного іміджу території, підвищення її інвестиційної привабливості та створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку. У сучасних умовах регіони повинні не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й активно просувати власні конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях.

Проблематика маркетингу територій є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток концепції територіального маркетингу зробили Ф. Котлер, І. Ансофф, Д. Хайдер та інші. Серед українських науковців питання маркетингу територій досліджували О. Амоша, М. Бутко, В. Геєць, І. Буднікевич та інші.

Наукові дослідження присвячені формуванню бренду територій, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів, розвитку туристичного потенціалу та вдосконаленню механізмів регіонального управління. Проте в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю та необхідністю післявоєнного відновлення України, питання використання маркетингу територій потребують подальшого дослідження.

Маркетинг територій являє собою систему заходів, спрямованих на виявлення, формування та просування конкурентних переваг певної території з метою задоволення потреб населення, бізнесу, інвесторів і туристів. Основним завданням територіального маркетингу є підвищення привабливості регіону та створення позитивного іміджу території.

Сучасний маркетинг територій базується на комплексному підході, який охоплює економічні, соціальні, культурні та інфраструктурні аспекти розвитку регіону. Ефективна маркетингова стратегія регіону повинна враховувати наявний ресурсний потенціал, географічне положення, рівень розвитку інфраструктури, інвестиційний клімат та особливості місцевого населення.

Одним із ключових напрямів маркетингу територій є формування бренду регіону. Брендинг територій сприяє підвищенню впізнаваності регіону, створенню позитивного іміджу та формуванню довіри з боку інвесторів і споживачів. У сучасних умовах регіональний бренд виступає важливим фактором економічного розвитку, оскільки дозволяє залучати інвестиції, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, а також збільшувати туристичні потоки.

Важливим інструментом маркетингу територій є інвестиційний маркетинг. Його основною метою є формування сприятливого інвестиційного клімату та залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Для цього органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати прозорість управління, розвиток інфраструктури, підтримку підприємництва та ефективну інформаційну політику.

Особливого значення маркетинг територій набуває в умовах децентралізації. Передача значної частини повноважень органам місцевого самоврядування сприяє підвищенню відповідальності регіонів за власний економічний розвиток. У зв'язку з цим територіальні громади повинні активно використовувати маркетингові інструменти для формування власних конкурентних переваг.

Суттєву роль у розвитку регіонів відіграє цифровий маркетинг. Використання офіційних вебсайтів, соціальних мереж, цифрових платформ та онлайн-комунікацій дозволяє ефективно просувати території, інформувати потенційних інвесторів і туристів, а також формувати позитивний імідж регіону на міжнародному рівні.

У сучасних умовах економічного розвитку України маркетинг територій є важливим елементом післявоєнного відновлення регіонів. Формування позитивного іміджу територій, розвиток інфраструктури, підтримка інновацій та створення сприятливого бізнес-середовища сприятимуть залученню інвестицій і забезпеченню сталого розвитку економіки регіонів.

Отже, маркетинг територій є важливим інструментом забезпечення економічного розвитку регіонів та підвищення їх конкурентоспроможності. Ефективне використання маркетингових інструментів сприяє формуванню позитивного іміджу територій, залученню інвестицій, розвитку туристичного потенціалу та активізації підприємницької діяльності.

В умовах децентралізації, цифровізації та післявоєнного відновлення України роль маркетингу територій значно зростає. Подальший розвиток регіонів залежить від здатності органів місцевого самоврядування формувати ефективні маркетингові стратегії, використовувати сучасні цифрові інструменти та забезпечувати сприятливі умови для економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Геєць В. М. Формування економічного профілю стратегічноважливих видів промислової діяльності в Україні. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 3–27.
2. Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. №19. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/367> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Жаліло Я. А. Децентралізація влади як інституційний фактор системної трансформації економіки. *Одесский національний економічний університет*. 2019. №1(69). С. 69–82.
4. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. №1. С. 31–43. DOI : <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>
5. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

Отримано: 15.05.2026

Людмила Удова,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІДХОДІВ ТА СИРОВИНИ РОСЛИННИЦТВА

Наразі розвиток біоенергетики базується на ефективному використанні відновлюваних ресурсів, серед яких важливе місце займають відходи та побічна продукція рослинництва. Сільськогосподарські залишки, що утворюються під час вирощування та переробки рослин, є одним з найбільш доступних і недооцінених ресурсів для виробництва біоенергії [1]. Щороку світове сільське господарство генерує понад 5 мільярдів тонн рослинних залишків, з яких лише невелика частина використовується як паливо, органічне добриво або сировина для промисловості.

За оцінками міжнародних досліджень, сільськогосподарські залишки складають до 60% загального потенціалу біомаси у світі [2], а їх енергетичний еквівалент може задовольнити до 20% потреб у тепловій енергії сільських територій. Значна частина цих залишків, особливо в країнах з розвиненим землеробством, просто спалюється на полях, що погіршує якість повітря, збільшує викиди CO₂ та забруднює атмосферу, хоча їх можна було б використовувати для енергетичних цілей без шкоди для навколишнього середовища [3].

В Україні щорічний потенціал сільськогосподарських залишків оцінюється в межах 25–35 млн тонн, з яких 10–12 млн тонн можуть бути використані без шкоди для відновлення ґрунту [4]. Це співставно з потенціалом ЄС, де залишки після збору врожаю забезпечують до 30% ресурсів для виробництва біоенергетичних продуктів [5].

Енергетичний потенціал відходів рослинництва визначається обсягами їх утворення, теплотворною здатністю, вологістю, доступністю для збору та технологічною придатністю до енергетичного використання. Значна частина сільськогосподарських залишків в Україні залишається недостатньо використаною або утилізується неефективно, що призводить до втрат енергетичних ресурсів та негативного впливу на довкілля. Водночас ці відходи мають високу енергетичну цінність і можуть бути залучені до виробництва теплової та електричної енергії, біогазу, біометану, твердих біопалив (пелет, брикетів) та рідких біопалив.

Значний енергетичний потенціал серед рослинницьких відходів мають пожнивні рештки зернових та олійних культур, що пояснюється великими площами їх вирощування та чималими валовими обсягами біомаси. Наприклад, соломка пшениці та ячменю характеризується достатньо високою тепловою згоряння, що дозволяє використовувати її як ефективне тверде біопаливо. Солома зернових культур має теплотворну здатність у межах 14–17 МДж/кг. Лушпиння соняшнику є цінною сировиною для виробництва пелет через низьку вологість і високу калорійність, теплота згорання становить 16–19 МДж/кг, що наближає його до окремих видів викопного палива. Кукурудзяні рештки можуть бути використані як для прямого спалювання, так і для анаеробного зброджування з отриманням біогазу.

Важливим аспектом оцінки енергетичного потенціалу є розмежування теоретичного, технічного та економічного потенціалу біомаси. Теоретичний потенціал відображає загальний обсяг біомаси, що утворюється у процесі сільськогосподарського виробництва. Технічний потенціал враховує технологічні обмеження збору, транспортування та переробки сировини, тоді як економічний потенціал визначається доцільністю її використання з урахуванням витрат на логістику, зберігання та енергетичне перетворення. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити реальні можливості залучення рослинницьких відходів до енергетичного сектору [6].

Крім енергетичних переваг, використання сільськогосподарських залишків сприяє зниженню екологічного навантаження. Значний енергетичний потенціал рослинницької біомаси обумовлений її відновлюваністю та вуглецевою нейтральністю. Під час енергетичного використання біомаси в атмосферу вивільняється переважно той обсяг вуглецю, який був поглинутий рослинами в процесі фотосинтезу, що сприяє скороченню чистих викидів парникових газів порівняно з викопними видами палива. Крім того, використання сільськогосподарських залишків у біоенергетиці дозволяє зменшити екологічні ризики, пов'язані з накопиченням та неконтрольованим спалюванням залишків рослинництва.

Додатковою екологічною перевагою сільськогосподарських залишків є утворення дигестату, який може використовуватися як органічне добриво, сприяючи циркулярності аграрних систем та зменшуючи потребу в синтетичних добривах. Водночас екологічна ефективність залежить від раціонального вилучення решток із поля; надмірне вилучення може негативно впливати на баланс органічної речовини ґрунту, тому сучасні дослідження акцентують на принципах «екологічно безпечного відбору» [7].

Використання сільськогосподарських решток для біоенергетики має значний декарбонізаційний ефект, оскільки дозволяє заміщувати викопні енергоносії, зменшувати викиди метану від неконтрольованого розкладу й запобігати практиці спалювання пожнивних залишків. Життєвий цикл виробництва біогазу/біометану з сільськогосподарських решток демонструє зменшення викидів парникових газів на 60-120% у порівнянні з традиційними видами палива залежно від варіанту системи та використання побічних продуктів [8].

Згідно з даними Біоенергетичної асоціації України, оцінений потенціал біометану з пожнивних решток становить 5,2 млрд $\text{Nm}^3 \text{CH}_4$ на рік. Значна частина потенціалу пов'язана з кукурудзинням (48,0%) та соломой пшениці (27,3%). На регіональному рівні потенціал біометану з рослинних залишків у кожній області становить від 10 до 447 млн $\text{Nm}^3 \text{CH}_4/\text{рік}$, і найбільш сконцентрований у центральній та північній частинах України, а найменш – у західній частині України [9].

Міністерство енергетики України зазначило, що українські виробники тепер мають можливість експортувати біометан до Європи через українську газотранспортну систему. Це відкриває нові ринки збуту для українських виробників біоенергетики та сприяє інтеграції країни в європейську енергетичну систему [10]. Біометан відповідає одразу двом критеріям: експорт дорогої продукції та відсутність проблем логістики. Сектор біоенергетики навіть під час війни продовжує зростання.

Таким чином, відходи та сировина рослинництва є важливим компонентом формування відновлюваної енергетики та циркулярної економіки. Їх раціональне використання створює передумови для підвищення енергетичної незалежності України, розвитку виробництва біопалив і біометану, зниження екологічного навантаження та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Висновки. Сільськогосподарські залишки мають значний потенціал для виробництва біоенергії та можуть відігравати критичну роль у розвитку біометанового сектору. Біометан із аграрної сировини є ключовою технологією для заміни природного газу та досягнення кліматичних цілей. Для України доцільно розробляти національні стратегії підтримки біометанового сектору на основі лігноцелюлозної агросировини, з урахуванням регіонального потенціалу та інфраструктурних викликів.

Список використаних джерел

1. Xin Long Xu, Hsing Hung Chen & Yi Li. Exploring the influencing factors of continuous crop residue supply: from the perspective of a sustainable and bioenergy-oriented crop cultivation. *Energy, Sustainability and Society*. 2020. 10:35. DOI : <https://doi.org/10.1186/s13705-020-00267-0>
2. Odai Mensah T., Oyewo A. & Breyer C. The global sustainable bioenergy potential until 2050 in global-national resolution. *Applied Energy*. 2025. №400. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2025.126464>.
3. FAO. The role of agricultural residues in sustainable agriculture. Rome: FAO. 2017. URL : <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/7468fe06-7dd7-4e7a-8f10-bb0084594977/content>
4. Geletukha G., Zheliezna T. & Bashtovyi A. Roadmap for bioenergy development in Ukraine until 2050. *Thermophysics and Thermal Power Engineering*. 2020. №42(2). P. 60-67. <https://doi.org/10.31472/ttpe.1.2021.6>
5. European Commission. European Commission, Joint Research Centre. *Healthy production systems are key to sustainable biomass supply*. Brussels: European Commission, 2025. URL : joint-research-centre.ec.europa.eu
6. Pimenowa O., Rembis W., Udova L., Moldavan L., Kapranov Y., Iwanowska B., Sitnicka S. Market Assessment of Biomethane from Crop Residues in Ukraine: Techno-Economic Feasibility and Environmental Performance. *Energies*. 2026. №19(8), 1891. DOI : <https://doi.org/10.3390/en19081891>
7. Scarlat N., Fahl F., et al. Integrated and spatially explicit assessment of sustainable crop residues potential in Europe. *Biomass and Bioenergy*. 2019. №122. P. 257–269. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2019.01.021>
8. Fusi A., et al. Life cycle environmental impacts of electricity from biogas produced by anaerobic digestion. *Frontiers in Bioengineering and Biotechnology*. 2016. №4. DOI : <https://doi.org/10.3389/fbioe.2016.00026>
9. Geletukha G., et al. Analytical Note No. 2: Advanced biomethane production from ligno-cellulose materials. 2025. URL : https://uabio.org/wp-content/uploads/2025/07/Analit_Zapiska2_2025-UA.pdf
10. Pimenow S., Pimenowa O., Moldavan L., Udova L., Wasilewski M., Wasilewska N. Transforming Agriculture into Energy: Unlocking Ukraine's Bioenergy Potential for Sustainable Post-Conflict Recovery. *Energies*. 2025. №18, 5, 1212, March 2025. DOI : <https://doi.org/10.3390/en18051212>

Отримано: 14.05.2026

Василь Фесюк,
доктор географічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Як відомо, Цілі сталого розвитку (ЦСР) – це глобальний заклик до дії, спрямований на подолання бідності, захист планети та забезпечення миру й процвітання для всіх людей до 2030 р. Вони були прийняті членами ООН у 2015 р. як складова Порядку денного у сфері сталого розвитку. Для регіонального розвитку ЦСР дуже важливі, оскільки вони встановлюють комплексну рамку, в межах якої економічне зростання тісно пов'язане із соціальною інклюзією та екологічною стійкістю [3]. Впровадження ЦСР на рівні адміністративної одиниці регіонального масштабу, наприклад, адміністративної області дозволяє:

- синхронізувати плани регіонального розвитку із загальнодержавними та європейськими вимогами, що надзвичайно актуально в контексті євроінтеграційного поступу України;
- забезпечити комплексність регіонального управління;
- залучати міжнародну технічну допомогу, оскільки багато донорських програм, наприклад, USAID «ГОВЕРЛА», при реалізації проектів першочергово вимагають відповідності їх мети конкретним ЦСР.

Волинська область унікальна за поєднанням природних та соціально-економічних умов. Вони визначають пріоритетність окремих ЦСР в регіональній стратегії.

Серед найважливіших особливостей області – географічне положення, винятково сприятливе для транскордонного співробітництва. Область межує з Польщею та білоруссю, що потенційно може забезпечити значний логістичний потенціал. Водночас наразі гострим викликом є безпекові загрози на північному кордоні. Згадана особливість області робить Ціль 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура) та Ціль 17 (Партнерство заради сталого розвитку) стратегічно важливими.

Волинська область має значний природний капітал [1]. Їй властиві вразливі поліські водно-болотні та лісові ландшафти. Тому актуальними є питання екологічної безпеки, збереження біорізноманіття та раціонального використання надр та водних ресурсів, що безпосередньо корелює із ЦСР 6 (Чиста вода), ЦСР 7 (Доступна енергія) та ЦСР15 (Захист екосистем суші).

Повномасштабна війна спричинила суттєві соціально-демографічні зміни, зокрема, виїзд значної кількості населення України за кордон та приплив внутрішньо переміщених осіб у західні області, в т.ч. і у Волинську. Це робить актуальними питання гендерної рівності (ЦСР 5), якісної освіти (ЦСР 4) та гідної праці (ЦСР 8) для інтеграції нових мешканців у територіальні громади області.

Саме такий перелік ЦСР виглядає логічним для Волинської області в контексті сталого розвитку. Стратегія розвитку Волинської області на період до

2027 р. [2] визначає 5 цілей регіонального розвитку. Аналіз узгодженості їх із ЦСР показує різний ступінь врахування та кореляції (рис. 1).

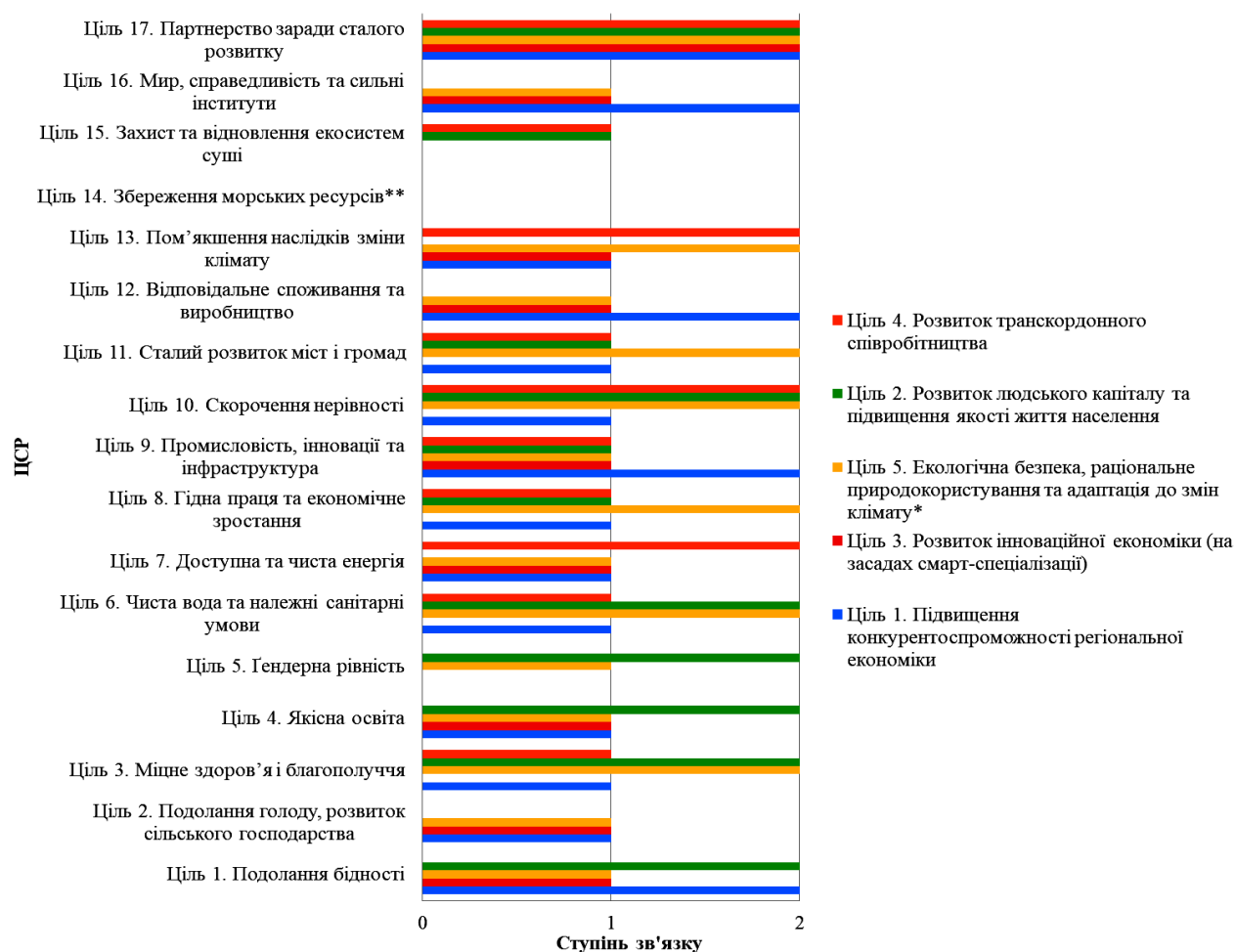


Рис. 1. Взаємозв'язок ЦСР та цілей регіонального розвитку, визначених Стратегією розвитку Волинської області на період до 2027 р. (2-сильний, 1-опосередкований, 0- відсутній зв'язок).

Ціль 1. Підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки. В стратегії [2] закладено сильний зв'язок цієї цілі із ЦСР 1 (Подолання бідності), ЦСР 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура) та ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку). Практичним втіленням цієї відповідності є розвиток індустріальних парків.

Ціль 2. Розвиток людського капіталу та підвищення якості життя населення робить ключовий акцент на ЦСР 2 (Подолання голоду, розвиток сільського господарства), ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР 4 (Якісна освіта), ЦСР 5 (Гендерна рівність), ЦСР 10 (Скорочення нерівності), ЦСР 16 (Мир, справедливість та сильні інститути), ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку).

Ціль 3. Розвиток інноваційної економіки (на засадах смарт-спеціалізації) спрямована на технологічну трансформацію традиційних для Волині галузей. Це найсильніше підтримує ЦСР 10 (Скорочення нерівності), ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку).

Ціль 4. Розвиток транскордонного співробітництва корелює з ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія), ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання), ЦСР 10 (Скорочення нерівності), ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і громад), ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату), ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку). Такий підхід забезпечує інституційну стійкість та інтеграцію в європейський простір, що є критичним для Волинської області.

Ціль 5. Природні ресурси та екологічна безпека відповідає ЦСР 3 (Міцне здоров'я і благополуччя), ЦСР 6 (Чиста вода та належні санітарні умови), ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво), ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату), ЦСР 16 (Мир, справедливість та сильні інститути), ЦСР 17 (Партнерство заради сталого розвитку).

Отже, Стратегія Волинської області до 2027 р. на достатньо високому рівні адаптує Цілі сталого розвитку до місцевого контексту. Область не лише декларує глобальні цінності, а використовує їх як інструмент для подолання наслідків війни, економічної релокації та екологічних викликів. Такий підхід робить Стратегію Волинської області до 2027 р. ефективним інструментом для побудови стійкого та інклюзивного майбутнього регіону.

Список використаних джерел

1. Карпюк З. К., Фесюк В. О. Природоохоронні мережі Волинської області: монографія. Луцьк : Терен, 2021. 212 с.

2. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 р. URL : <https://voladm.gov.ua/adminassets/files/file/VnPolituka/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%AF%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B4%D0%BE%2027%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf>.

3. Fesyuk V. O., Moroz I. A., Polianskyi S. V. Protection and restoration of Ukraine's natural ecosystems in the context of international commitments and european integration. *Scientific strategies for conserving and restoring natural ecosystems under anthropogenic pressure: Scientific monograph*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2025. P. 248–267.

Отримано: 10.05.2026

Андрій Чернюх,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ УРБАНІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ

Сучасна географічна наука перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої необхідністю розв'язання складних просторових завдань, що виникають внаслідок глобальної урбанізації. Західноукраїнський регіон, володіючи унікальною поселенською структурою та значним природно-ресурсним потенціалом, сьогодні демонструє специфічні траєкторії просторового розвитку. Процеси територіальної концентрації населення, дифузія міських функцій у сільську місцевість і формування розгалужених агломераційних систем потребують комплексного географічного аналізу.

Опрацювання англомовної фахової літератури дозволяє залучити передовий міжнародний досвід до вивчення вітчизняних проблем. Зокрема, питання стихійного розростання міст («*urban sprawl*») і деградації приміських ландшафтів є об'єктом пильної уваги світової наукової спільноти. Використання сучасних концепцій, таких як *Sustainable Spatial Development* (сталий просторовий розвиток) та *Urban Resilience* (міська стійкість), дозволяє по-новому поглянути на майбутнє Чернівецької агломерації та всього західного регіону України.

У західній географічній думці останніх десятиліть відбувся перехід від вивчення міста як ізольованого об'єкта до аналізу «міських регіонів» (*Urban Regions*) та агломерацій [4]. Сучасна урбанізація – це багатовимірний процес, що виходить за межі простого зростання чисельності міського населення [1, 4]. По-перше, детально розглядається економічний аспект: міста виступають вузлами інновацій і сервісної економіки [4]. В англомовних текстах часто використовується термін *Agglomeration Economies* (ефект масштабу), що пояснює, чому бізнес та інтелектуальні ресурси тяжіють до великих центрів [1]. Для Західної України цей процес проявляється у формуванні потужних регіональних центрів впливу, таких як Чернівці, навколо яких концентрується людський капітал [6].

По-друге, значна увага приділяється соціально-просторовій дифузії. Опрацьовані матеріали описують перехід від класичної урбанізації до *post-urbanization*, де міський спосіб життя та відповідні інфраструктурні стандарти поширюються далеко за межі офіційних адміністративних кордонів міста [4, 5]. Це створює так званий «місько-сільський континуум» (*urban-rural continuum*), у межах якого стає практично неможливо провести чітку просторову межу між містом і селом [4].

По-третє, надзвичайно актуальним у працях іноземних авторів є питання резильєнтності (*Urban Resilience*) [4]. В умовах глобальних кліматичних змін та соціально-політичних криз, просторовий розвиток територій має бути гнучким. Англомовні дослідники підкреслюють, що моноцентричні системи є значно

вразливішими за поліцентричні мережі поселень [1, 4]. Саме тому вивчення структури розселення Західної України в контексті європейського досвіду є важливим внеском у загальну теорію територіальної стійкості.

Чернівецька агломерація є складною, динамічною геосистемою, що перебуває під інтенсивним антропогенним впливом та структурною перебудовою [6]. Аналіз публікацій щодо міст схожого розміру та історичного типу показують чітку тенденцію трансформації навколишніх приміських сіл у функціональні «спальні райони», що призводить до розмивання ідентичності сільських поселень [4, 5].

Особливий акцент у сучасній англомовній літературі робиться на вразливості рекреаційних ландшафтів, що оточують міське ядро [3]. Чернівці володіють унікальним природним оточенням, проте аналіз міжнародних публікацій з планування територій підказує, що стихійна урбанізація часто ігнорує межі заповідних та рекреаційних зон, розглядаючи їх лише як резерв для забудови [6].

Для об'єктивізації цього впливу в дослідженні пропонується застосування методики оцінки екосистемних послуг (Ecosystem Services Assessment). Вона дозволяє монетизувати та розрахувати реальні економічні втрати від забудови зелених зон, включаючи втрату здатності ландшафту до самоочищення та регулювання мікроклімату [4]. В англомовних країнах цей підхід є фундаментальним для обґрунтування політики «Зелених поясів» (*Green Belts*), яка активно пропагується як найбільш дієвий засіб стримування стихійної деградації приміського простору та збереження екологічного балансу агломерації [2, 4].

Аналіз публікацій дозволяє виділити негативні наслідки стихійного розростання міст («*urban sprawl*») і для Чернівецької агломерації, що проявляється у [6]:

- деградації ландшафтів, оскільки стихійна забудова навколо Чернівців призводить до знищення природних коридорів і фрагментації екосистем;
- інфраструктурного колапсу: щільність забудови робить обслуговування комунікацій (водопостачання, дороги) надзвичайно дорогим для бюджетів територіальних громад;
- втраті ідентичності: типова приміська забудова витісняє автентичну архітектуру та традиційний уклад життя західноукраїнських громад, уніфікуючи культурний ландшафт [6].

Трансформація простору навколо Чернівців також характеризується зміною землекористування, де орні землі масово переходять у категорію забудованих територій (*built-up areas*). Таким чином, аналіз трансформації агломерації вимагає впровадження жорстких інструментів просторового планування, які б базувалися на міжнародному досвіді управління сталим розвитком міських регіонів.

Список використаних джерел

1. Batten D. F. Network Cities: Creative Urban Agglomerations for the 21st Century. *Urban Studies*. 1995. №32(2). P. 313–327. URL: <https://www.jstor.org/stable/43196269>

2. Hamidi S. & Ewing R. Measuring Sprawl and its Impact. *Journal of Planning Education and Research*. 2015. №35(1). P. 35–50. DOI : <https://doi.org/10.1177/0739456X14565247>
3. Netzband M., Stefanov W. L. & Redman C. (Eds.). Applied Remote Sensing for Urban Planning, Governance and Sustainability. *Springer Science & Business Media*, 2007. 278 p. URL : https://books.google.com.ua/books?id=0fTse9UL6_IC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false
4. UN-Habitat. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. *United Nations Human Settlements Programme*. 2022. URL : https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/06/wcr_2022.pdf
5. *The Routledge Handbook of Urbanization in Southeast Asia*. Edited by Padawangi R. Routledge. 2019. DOI : <https://doi.org/10.4324/9781315562889>
6. Чернюх А. І. Трансформація рекреаційного ландшафту Чернівецької агломерації: просторові зміни в умовах урбанізації. *Регіон – 2025: стратегія оптимального розвитку*: Матер. міжнар. наук.-практ. конференції (м. Харків, 20 листопада 2025 р.). Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2025. С. 274–276. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/13861>

Отримано: 16.05.2026

Наталія Швець,
кандидат економічних наук, доцент,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна суттєво змінила підходи до розуміння регіонального розвитку в Україні та актуалізувала питання адаптації системи стратегування до нових безпекових, економічних та демографічних реалій. Для частини регіонів ключовими викликами стали руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, втрата людського потенціалу, переміщення бізнесу та населення, а також необхідність функціонування в умовах постійної небезпеки й високої невизначеності. За таких умов особливої актуальності набуває питання щодо можливості застосування єдиної методології стратегування до територій, які перебувають у принципово різних стратегічних середовищах.

Зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр., внесені у грудні 2025 р., вже передбачають диференціацію територій України за безпековою ознакою та запровадження спеціальних підходів державної підтримки. Території поділено на прифронтові та тимчасово окуповані. Для прифронтових територій пріоритети визначено з метою забезпечення безпеки населення, підтримки функціонування критичної інфраструктури та економіки, а також створення умов для оперативного відновлення. Для тимчасово окупованих територій відповідні акценти спрямовані на збереження зв'язку громадян з Україною, захист їхніх прав, підготовку до деокупації та подальшої реінтеграції.

Водночас така диференціація переважно ґрунтується на поточному безпековому статусі територій та не повною мірою враховує глибину трансформації стратегічного середовища регіонів, рівень втрати економічного та людського потенціалу, інституційну спроможність, а також характер і тривалість невизначеності. У зв'язку з цим доцільним бачиться ширше трактування типології регіонів у системі стратегування, засноване на рівні стратегічної невизначеності (рис. 1).

Тип А - Відносно стабільні регіони (західні, частина центральних)	Тип В - Регіони високого ризику (прикордонні з РФ та близькі до лінії воєнних дій регіони)	Тип С - Окуповані / зруйновані регіони (східні та південно-східні регіони)
- Повний територіальний контроль - Відносна безпека - Відносно стабільне функціонування економіки - Можливість довгострокового планування	- Переважно підконтрольна територія - Висока загроза обстрілів та поширення воєнних дій - Часткова втрата економічного потенціалу - Висока волатильність стратегічного середовища	- Втрата контролю над більшістю території - Масштабні руйнування активів - Релокація населення та бізнесу - Стратегування "без території"

Рис. 1. Типологія регіонів України для стратегування

Тип А охоплює відносно стабільні регіони, де зберігається можливість реалізації раніше запровадженої логіки стратегування, орієнтованої на економічну конкурентоспроможність, смартспеціалізацію, зелений перехід та забезпечення сталого розвитку. Для регіонів типу В, що перебувають у зоні підвищених ризиків та постійної небезпеки, стратегування значною мірою зміщується у площину адаптації, підтримання економічної активності та збереження функціональної спроможності території. Найбільш складною є ситуація регіонів типу С, які зазнали часткової чи майже повної окупації, що супроводжується суттєвою втратою економічного та людського потенціалу. Для таких територій предмет стратегування трансформується від логіки розвитку до логіки збереження потенціалу, підтримання інституційної стійкості та формування передумов для майбутнього відновлення.

Фактично війна поставила питання про зміну самого предмета регіонального стратегування. Якщо в довоєнний період ключовими орієнтирами виступали економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та активізація інноваційного розвитку, то в сучасних умовах пріоритетного значення набувають питання безпеки, інституційної безперервності, стійкості критичної інфраструктури, підтримки населення та збереження людського капіталу.

У таких умовах виникає необхідність переосмислення самої концепції сталого розвитку. У довоєнний період сталий розвиток традиційно розглядався як збалансування економічної, соціальної та екологічної складових розвитку територій. Проте сучасні умови потребують розширення змісту цієї категорії за рахунок безпекового та інституційного вимірів. Загалом у сучасному українському контексті загальноприйнята модель «сталого розвитку» трансформується у модель «сталого відновлення та розвитку», що поєднує механізми адаптації, збереження потенціалу та подальшої трансформації регіонів.

Попри складні воєнні умови, Україна зберігає зобов'язання щодо досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та їх інтеграції у систему державного і регіонального управління. Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття Розпорядження КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1190-р «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні», яким затверджено завдання та індикатори досягнення ЦСР до 2030 року, а також визначено необхідність їх урахування під час розроблення прогностичних, програмних і нормативно-правових документів на державному та регіональному рівнях. Водночас повномасштабна війна суттєво ускладнила умови реалізації цих завдань, сформувавши принципово різні стратегічні можливості й обмеження для регіонів України.

За таких умов ЦСР уже не можуть розглядатися виключно як орієнтир поступального довгострокового розвитку, натомість вони набувають передусім рамкового значення для управління відновленням, визначення пріоритетності втручань і координації міжнародної допомоги. Водночас особливої уваги потребують питання підтримки людського капіталу, забезпечення базових соціальних послуг, інституційної спроможності територій та формування умов для повернення населення.

Ще одним проблемним питанням є інтеграція Цілей сталого розвитку у систему регіонального стратегування в умовах війни. Попри оновлення на державному рівні завдань та індикаторів досягнення ЦСР до 2030 року, на практиці відсутнє чітке методичне бачення механізмів їх реалізації для регіонів із різним рівнем воєнних втрат і стратегічної невизначеності. Особливо дискусійним залишається питання застосування системи оцінювання ЦСР до територій, що перебувають під окупацією або зазнали значної втрати населення чи економічної бази.

За відсутності чітких механізмів досягнення ЦСР на регіональному рівні зберігається ризик подальшого домінування формального підходу до їх інтеграції у регіональні стратегії, тобто переважно декларативного узгодження зі стратегічними цілями регіонів без глибокого переосмислення змісту розвитку в умовах війни та довгострокових викликів повоєнного відновлення. В умовах ускладнення безпекової та соціально-економічної ситуації така тенденція може посилюватися й надалі, зокрема у процесі актуалізації обласних стратегій до 2027 року, що зараз триває. Водночас саме перехід від формального до змістовного врахування ЦСР значною мірою визначатиме можливість забезпечення реальної стійкості та довгострокової збалансованості розвитку регіонів України.

Отже, воєнні умови сформували новий контекст стратегування сталого розвитку регіонів України, що характеризується високою просторовою асиметрією та різним рівнем стратегічної невизначеності територій. Це обумовлює необхідність перегляду чинної методики розроблення та реалізації регіональних стратегій на основі переосмислення концепції сталого розвитку та формування нових підходів до інтеграції ЦСР у регіональні стратегії воєнного і повоєнного періоду.

Отримано: 15.05.2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 4.
ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ТА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ
В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

УДК 331.5+331.3

Валентина Антонюк,
доктор економічних наук, професор,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

В сучасних умовах України серед найбільш важливих та дефіцитних ресурсів промисловості є людські ресурси. Забезпечення ними критично залежить від таких факторів: значного дефіциту кадрів, що виник через масштабну зовнішню і внутрішню міграцію, мобілізацію та значні демографічні проблеми; потреби у швидкому відновленні виробництв внаслідок руйнувань від війни; процесів технологічного переозброєння, які хоч і повільно, але відбуваються в багатьох галузях. В умовах впровадження технологій Індустрії 4.0 та 5.0 виникає потреба в працівниках відповідних кваліфікацій, які розуміються: на обслуговуванні "розумних" систем, що включають штучний інтелект (ШІ), сенсорні прилади, інтернет речей (IoT); уміють працювати з промисловими роботами, автоматизованими лініями тощо. Все це ставить нові вимоги до формування та розвитку людських ресурсів промислових підприємств. Нині марно сподіватися, що готові кадри можна знайти на ринку праці або отримати готових працівників належної кваліфікації із професійних навчальних закладів.

В ситуації дефіциту кадрів, слабкої взаємодії з закладами професійної підготовки, нестабільності та частих змін в умовах та планах діяльності підприємств, бізнес змушений все більше уваги приділяти навчанню та розвитку персоналу. Це тенденція проявляється також на ринках праці розвинутих країнах світу. Так, дослідження ZipRecruiter в США відзначає накопичення попиту на людський капітал. Компанії все більше інвестують у навчання та адаптивні моделі розвитку персоналу, що дає їм змогу формувати кадри необхідної кваліфікації та отримувати конкурентну перевагу в залученні найкращих талантів у міру змін на ринку праці[1]. На таку тенденцію вказують також українські експерти, відзначаючи, що ринок праці України входить у період, коли людський капітал стає найціннішим активом бізнесу. За оцінками аналітиків BIG.U, у середньому українські компанії забезпечені спеціалістами лише на 70–75% від довоєнного рівня. Компанії, які інвестують у розвиток персоналу, зберігають конкурентоспроможність в умовах нестабільності [2].

Офіційна статистика нині не надає даних щодо витрат на розвиток персоналу, хоч раніше така інформація була присутня в статистичних збірниках і вона свідчить про вкрай мізерні інвестиції в розвиток кадрів. У 2014 р. в структурі витрат на робочу силу, витрати на професійне навчання працівників промисловості становили 0,1%. На професійний розвиток одного штатного

працівника промисловості витрачалося 8 грн., у переробній сфері – 7 грн. [3]. У подальших роках така інформація відсутня, що унеможливляє визначення обсягу інвестицій в розвиток людських ресурсів промисловості. Зрозуміло лише, що потреба в таких витратах сильно залежала від модернізації та інноваційних процесів, а оскільки вони були низькими у промисловості, то не було об'єктивних підстав для інтенсивного розвитку персоналу.

В умовах війни у промисловому секторі економіки відбуваються структурні та технологічні зміни, зумовлені втратами, дефіцитом ресурсів, інноваціями, релокацією бізнесу. Посилився дефіцит робочої сили та професійно-кваліфікаційна розбалансованість ринку праці, зросла потреба у перекваліфікації та навчанні працівників. Опитування економічно активного населення дослідницькою агенцією Info Sapiens (травень 2024 р.), показало - 48% українців змінили професію після лютого 2022 року. Найчастіше це робили представники робітничих спеціальностей, які швидше опановують нову справу. Спеціалісти, професіонали також активно долучалися до програм перекваліфікації з метою кращих можливостей працевлаштування, гостра необхідність якого виникла внаслідок переміщення або втрати роботи [4]. Державна служба зайнятості у 2025 році провела опитування роботодавців. Вибірка охоплювала 60900 підприємств, з них навчали персонал 20515 од., або 33,7% від усіх. У переробній промисловості частка була меншою - 28,2% (табл.) [5]. Найбільш поширеною формою було навчання на робочому місці. Найбільшу активність у розвитку персоналу проявляли великі підприємства - різні форми навчання практикували майже 69%; серед середніх таких було 42,5%; серед малих підприємств – лише 21,3%.

Таблиця 1

Охоплення персоналу підприємств переробної промисловості основними формами навчання у 2025 р.

	Всі підприємства 9702		Великі підприємства 617		Середні підприємства 2145		Малі підприємства 6166	
Форми навчання персоналу	Кількість	% до всіх	Кількість	% до всіх	Кількість	% до всіх	Кількість	% до всіх
Всі види навчання	2735	28,2	425	68,9	911	42,5	1314	21,3
На робочому місці	1971	20,3	348	56,4	642	29,9	919	14,9
Підтвердження кваліфікації у КЦ	592	6,1	130	21,1	233	10,9	223	3,6
Освітні онлайн платформи	281	2,9	101	16,4	98	4,6	96	1,6
Послуги приватних провайдерів	510	5,3	153	24,8	204	9,5	144	2,3
Підгот. у власних навчальн. центрах	351	3,6	83	13,5	120	5,6	118	1,9
Підготовка у центрах ПТО ДСЗ	339	3,5	49	7,9	122	5,7	141	2,3
Міжнародні сертифікати	148	1,5	66	10,7	54	2,5	45	0,7
Інші форми навчання	45	0,5	7	1,1	16	0,7	21	0,3

Розраховано і складено автором за джерелом: Результати опитування роботодавців 2025 року. Державна служба зайнятості. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey>

У 2025 р. структура працівників переробної промисловості мала такий склад: кваліфіковані робітники – 48,5%, професіонали та спеціалісти – 17,2%, некваліфіковані робітники – 16,6%, службовці та адміністратори – 7,6%, керівники/менеджери – 9,7% [5]. Підготовку на робочому місці, у власних навчальних центрах та підтвердження кваліфікації у Кваліфікаційних центрах переважно мали робітники. Для спеціалістів здебільшого використовувалися вебінари, електронні курси, міжнародні сертифіковані курси, відео-уроки та ін. інтерактивні форми. Нині попит на кваліфіковані кадри зростає, компанії наймаючи працівників без досвіду та відповідної підготовки, орієнтуються на їхню здатність бути мобільними, навчатися, працювати з технологіями і мати креативне мислення. Розвитку «м'яких» навичок надається велике значення.

Опитування роботодавців 2025 р. показало, що найбільш затребуваними навичками в переробній промисловості є технічні навички (відзначили 47% опитаних підприємств), організаційні та комунікаційні (37%) та особистісні (32%). В опитуванні роботодавців 2023 р. до найбільш важливими ключовими компетенціями працівників переробної промисловості були: відповідальність, уважність, робота з обладнанням, робота в команді, робота з інструментом, здатність до навчання, стресостійкість, орієнтація на результат [6]. Слід відзначити, що в цих опитуваннях відсутні цифрові компетенції, отже роботодавці не надавали їм великого значення. Можливо тому, що у виробничому процесі цифрові технології поки що недостатньо поширені. Згідно опитування 2023 р., *не використовували*: роботів та автоматизованих виробничих ліній 70,7% персоналу переробних підприємств, технологій BigData – 93% [6]. Це підтверджується дослідженням Forbes Ukraine та KPMG у 2024 році, яке оцінило загальний рівень цифровізації українського бізнесу у 55,7 зі 100 балів, при чому у виробничих компаній оцінка була 30-40 балів, у сервісних - 70-80 балів [7]. Сучасні цифрові технології здебільшого використовуються на промислових підприємствах керівниками, спеціалістами та адміністраторами в організаційній та управлінській роботі, та недостатньо – у виробничих процесах.

Слід відзначити, що нинішня потреба в розвитку людського капіталу переробної промисловості шляхом професійного навчання та перекваліфікації виникла в основному внаслідок дефіциту кваліфікованих працівників та професійної розбалансованості ринку праці, а не внаслідок суттєвої технологічної модернізації виробництва. Таке навчання може вирішити проблеми кадрового забезпечення підприємств, однак не може забезпечити суттєвого зростання продуктивності праці. Найбільшу ефективність розвиток людських ресурсів може дати лише в поєднанні з запровадженням сучасної техніки і технологій, що є взаємозалежними процесами.

Список використаних джерел

1. Клер Волш. Дослідження ZipRecruiter показує, що «Велике замерзання» відтає, оскільки роботодавці США готуються збільшити найм. URL : <https://www.ziprecruiter.com/blog/2025-employer-report/>

2. Кадровий ринок 2026: як український бізнес долає дефіцит фахівців після релокацій. BIG^U. 24 Листопада, 2025. URL : https://big-u.org/kadrovyyj-rynok-2026-yak-ukrayinskyj-biznes-dolaye-deficzyt-fahivcziv-pislya-relokaczij/?gad_source=1&gad_campaignid=23160852902&gbraid=0AAAAA_yIbRtaTmkiYCBSj487RTbEXhsB3&gclid=CjwKC
3. Витрати на робочу силу за 2014 рік. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Ринок праці України під час війни: перекваліфікація, бізнес та дистанційна робота. Info Sapiens. 01.07.2025. URL : <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=358>
5. Результати опитування роботодавців 2025 року. Державна служба зайнятості. URL : <https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey>
6. Опитування роботодавців у 2023 році. Державна служба зайнятості. URL : <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjIjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTZyZDNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOjI9>
7. Андросова О. Ф. Цифрові інструменти на промислових підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1. Том 2 (283/2). С. 6–19. URL : <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2. topic Olena-Androsova-6-19.pdf>

Отримано: 16.05.2026

Віталій Базалійський,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

МІЖНАРОДНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА HR-ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасна міжнародна політика та повномасштабна війна в Україні докорінно змінили ландшафт ринку праці. Глобальний дефіцит талантів посилюється локальним відтоком капіталу та мобілізаційними процесами. У таких умовах управління персоналом переходить від операційної підтримки до рівня стратегічного проектування – HR-інжинірингу.

Стрімкий розвиток цифрових технологій та глобальна цифровізація економіки сприяють активному впровадженню систем штучного інтелекту у всі сфери господарської діяльності. Сьогодні ШІ використовується у фінансовому секторі, промисловості, логістиці, маркетингу, державному управлінні та управлінні персоналом.

Штучний інтелект виступає важливим інструментом підвищення продуктивності, автоматизації процесів та розвитку інноваційної економіки. Водночас широке застосування AI породжує нові правові виклики, пов'язані із захистом прав людини, інформаційною безпекою, етичними проблемами та відповідальністю за функціонування алгоритмічних систем.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування сучасної системи правового регулювання використання штучного інтелекту в економіці.

HR-інжиніринг являє собою систему методів проектування, оптимізації та автоматизації управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій.

СУЛР у воєнний період передбачає не лише збереження штату, а й створення гнучкої архітектури «Agile-штат», здатної до швидкої реконфігурації. Це вимагає переходу від традиційного адміністрування до проектування бізнес-ролей [1, с. 77–80].

Сучасний HR-інжиніринг використовується для вирішення широкого спектра прикладних економічних задач.

Основні напрями сучасного HR-інжинірингу:

1. Оптимізація витрат на персонал. Використання HR-аналітики дозволяє:

- прогнозувати кадрові витрати;
- оптимізувати фонд оплати праці;
- знижувати адміністративні витрати.

2. Підвищення продуктивності праці. AI-системи дозволяють:

- оцінювати ефективність персоналу;
- формувати KPI;
- аналізувати продуктивність у реальному часі.

3. Управління кадровими ризиками. HR-аналітика забезпечує:

- прогнозування плинності кадрів;
- виявлення професійного вигорання;
- оцінку ризиків втрати компетенцій.

4. Підтримка інноваційної діяльності. HR-інжиніринг сприяє:

- розвитку талантів;
- цифровому навчанню;
- управлінню знаннями.

HR-інжиніринг являє собою систему методів проектування, цифровізації та оптимізації управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційних технологій [2, с. 145-149].

Основними функціями HR-інжинірингу як інструменту стратегічного управління людськими ресурсами є:

- автоматизація HR-процесів;
- HR-аналітика;
- управління компетенціями;
- прогнозування кадрових ризиків;
- цифровий моніторинг продуктивності;
- формування адаптивної корпоративної культури.

Інноваційна резильєнтність — це здатність підприємства:

- адаптуватися до криз;
- швидко відновлювати функціонування;
- генерувати інновації;
- забезпечувати стабільність у турбулентному середовищі.

Для подолання дефіциту кадрів підприємства мають впроваджувати цифрові HR-технології, що дозволяють замінити фізичну відсутність працівників інтелектуальними системами (табл. 1). Контролінг персоналу при цьому виступає системою «навігації», яка вимірює розриви в компетенціях.

Таблиця 1

Еволюція підходів до управління персоналом у кризовий період

Характеристика	Традиційний HR-менеджмент	Стратегічне управління (СУЛР)
Горизонт планування	Короткостроковий (оперативний)	Довгостроковий (стратегічний)
Реакція на дефіцит	Посилення пошуку (Recruitment)	Автоматизація та перерозподіл функцій
Роль HR-департаменту	Сервісна функція	Бізнес-партнер та архітектор процесів
Вплив зовнішніх факторів	Враховується опосередковано	Міжнародна політика як ключовий драйвер змін

Складено автором

Міжнародна політика (санкції, міграційні квоти ЄС, умови фінансової допомоги) безпосередньо впливає на міграцію людського капіталу. Стратегічне управління має враховувати глобальну конкуренцію за українського фахівця [3].

У таких умовах HR-інжиніринг стає важливим стратегічним інструментом адаптації підприємств до змін. Його використання дозволяє оптимізувати HR-процеси, забезпечувати швидке прийняття управлінських рішень, прогнозувати ризики та формувати інноваційну резильєнтність організації.

Отже, інтеграція стратегічного управління та сучасних HR-технологій є єдиним шляхом до виживання бізнесу в умовах війни. HR-інжиніринг дозволяє проектувати стійкі системи, де дефіцит кадрів компенсується за рахунок:

1. Цифрової трансформації та автоматизації процесів.
2. Гнучкого перерозподілу ролей (cross-skilling).
3. Постійного моніторингу через систему стратегічного контролінгу.

Список використаних джерел

1. Мельниченко І. В. Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 75–82.

2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу за умов цифровізації бізнес-процесів. 2024. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. Т. 3. С. 143–152.

3. Кісь Г., Пукаляк В. Стратегічна трансформація управління людськими ресурсами в енергетичній галузі в умовах глобальних змін бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2026. №85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-140>

Отримано: 13.05.2026

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПОСТКРИЗОВОГО ПОДОЛАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕПОПУЛЯЦІЇ

Необхідність та доцільність системного стратегування повоєнного розвитку громад, навіть за умов конфлікту, якій продовжується, не викликає сумнівів. Водночас, потребують перегляду підходи до такого стратегування, які відповідатимуть вимогам часу; беззаперечним є також врахування в Україні європейського підходу до територіального поділу.

Щодо актуального розвитку постраждалих громад, то однією з нагальних проблем стає депопуляція та деградація. Цей процес спостерігався в багатьох регіонах світу, включаючи Польщу, переважно в периферійних, гірських та прикордонних районах [1]. Через довгострокові несприятливі умови розвитку, ці території були класифіковані як проблематичні та такі, що потребують спеціальної економічної політики, яка б активізувала інвестиційну діяльність та функціонування технічної і соціальної інфраструктури [2]. Громади, що депопулюються, можна визначити як місцевості, які характеризуються постійним прискорюваним скороченням населення, мешканці яких переважно покладаються на соціальні нетрудові доходи (пенсії, допомоги по інвалідності, соціальна допомога). Характерними рисами є периферійне розташування таких громад в місцевих та регіональних системах, погана доступність комунікацій (брак громадського транспорту), мінімальне або повна відсутність нового будівництва, занедбана соціальна та комерційна інфраструктура. Зростання кількості порожніх будівель зменшує щільність сіл, які стають поселеннями з дисперсною забудовою [3].

Одним із багатьох регіонів Польщі, де питання депопуляції гострі, є громади поблизу польсько-чеського кордону (південні частини Нижньосілезького та Опольського воєводств, Судети). Внаслідок воєнних операцій та руйнувань численні місцеві центри та села були майже повністю зруйновані, спустошені [1, 2]. Наслідками депопуляції стали: декапіталізація, спустошення будівель у покинутих селах, фрагментація морфологічного планування сіл, зникнення хуторських та розрізнених будівель. Значною проблемою, з якою стикалися села на польсько-чеському кордоні, була їхня традиційна просторова структура та домінуючі форми забудови.

Дуже важливим фактором уповільнення відтоку населення, особливо молоді, є довгостроковий, сталий та відносно легкий доступ до найважливіших державних послуг – догляду за дітьми та освіти, охорони здоров'я та паліативної допомоги, торгівлі та постачання основних продуктів, надійного громадського транспорту та технічної інфраструктури. легкість доступу до Інтернету. На жаль, такі трансформації у функціонуванні сіл, особливо найменших, на практиці дуже важко реалізувати, оскільки вони вимагають значних, цілеспрямованих інвестиційних витрат та сталої просторової політики. Розрив замкнутого кола процесів негативних змін у знелюднених сільських периферійних зонах вимагає стабільної та довгострокової реалізації політики місцевого розвитку. Вона

повинна базуватися на використанні місцевих ресурсів, соціального капіталу, потенціалу розвитку, використовувати можливості зовнішньої підтримки.

Деякі села, через свій початковий невеликий розмір або зростаючу розпорошеність забудови та погіршення доступності, мають недостатній демографічний та економічний потенціал для повернення на шлях зростання. Такі села, які все ще відносно населені та мають достатнє місцеве транспортне сполучення та збережені елементи центру, що сприяють соціальній інтеграції мешканців, могли б стати місцевими центрами зростання, підтримуючи як розташовані зовні туристичні та рекреаційні функції, вторинне житло, так і сучасне сільське господарство.

У зникаючих селах, які перебувають на просунутій стадії просторової деградації, очищення та відновлення спустошених і покинутих територій має вирішальне значення. Рекультивовані землі слід використовувати відповідно до принципів сталого розвитку для найбільш бажаних місцевих та регіональних цілей. Зникаючі села можуть повернути собі інвестиційну привабливість завдяки своєму розташуванню, ландшафту (очищення, ревіталізація) та природному середовищу, а також низьким цінам на землю під забудову.

У програмах ревіталізації або проєктах розвитку сільських територій, перш ніж будівництво та інвестиції будуть розміщені за межами населеного пункту, варто врахувати можливості розвитку в межах сільських поселень. У багатьох селах і малих містах є численні невикористовувані території (часто порожні ділянки, проміжки між існуючими будівлями), розташовані в їхніх центрах. Вони залишаються невикористаними, оскільки власники не можуть або не зацікавлені інвестувати в зазвичай невеликі об'єкти. Найчастіше через відсутність доступу до внутрішньої частини будівель через громадські або приватні дороги ці території екстенсивно використовуються або залишаються під паром.

Інтеграційні процеси в прикордонній зоні можна прискорити завдяки багатогранній співпраці через кордони. Транскордонні функціональні зони дозволять ефективніше використовувати людський, екологічний, туристичний, освітній та культурний потенціал для розвитку сільських місцевостей, які мають мінімальний демографічний потенціал або характеризуються значними перевагами з точки зору розташування, соціально-культурної спадщини та сільської морфології. Можливості протидії депопуляції та її наслідкам у сільській місцевості з периферійними рисами вбачаються, перш за все, у підтримці діяльності, що гальмує відтік населення, особливо молоді, що включає довгостроковий сталий та відносно легкий доступ до найважливіших державних послуг, таких як догляд за дітьми, освіта, охорона здоров'я та паліативна допомога, торгівля та постачання основних товарів, надійні громадські транспортні засоби, технічна інфраструктура зі стабільними цінами, легкий доступ до Інтернету або розвиток другого житла [4]. Для зникаючих сіл, які перебувають на просунутій стадії просторової деградації, вкрай важливо очистити та відновити спустошені та покинуті території, щоб отримати нові економічні функції, пов'язані з політикою сталого розвитку. Вони можуть уповільнити або навіть зупинити процес незворотної амортизації їхньої структури поселень, але перспективи відновлення попереднього морфологічного розташування сіл не є багатообіцяючими. У нових просторових умовах щільний, але привабливий з точки зору ландшафту та довкілля комплекс відновлених або нових сільських забудов стає перевагою, де створення локальної структури для центру такої сільської системи (послуги, включаючи

базові громадські послуги, торгівлю, громадський транспорт) матиме вирішальне значення для забезпечення її більш сталого функціонування. Більшість системних рішень, зокрема у сфері відновлення комунального господарства, розмінування тощо потребують значного фінансування. Але міжнародні проекти можуть відігравати ключову роль на підготовчому етапі - в аналізі, плануванні та формуванні обґрунтованих заявок для донорів.

Таким чином, демографія не тільки для постраждалих громад, а і для тих, у яких достатня кількість релокованих осіб, ВПО, є однією з основних проблем розвитку. Важливим вбачається не тільки процес повернення людей, треба зберігати контакт із українцями, які на тимчасово окупованих територіях. Цей напрям теж є дуже важливим з точки зору функціонування релокованих громад. Нажаль, мається проблема недостатнього розуміння соціально-демографічного портрету переміщених осіб. Існує серед мешканців громад, зокрема, переміщених осіб, значний сегмент людей, які мають специфічні потреби, але місцеве самоврядування не завжди має до них доступ. Наявність реальних людей із пулом проблем та необхідністю їх вирішення, в більшій мірі, вважаю, визначає, чи зможуть функціонувати релоковані муніципалітети як органи влади. Задля цього, вкрай необхідним для постраждалих, деокупованих, релокованих громад є налагодження чітких каналів комунікації, адже їм є що пропонувати міжнародним партнерам та як із ними співпрацювати. Причому переміщені громади мають діяти рішуче, адже є інша відцентрова сила - громади присутності, які зацікавлені інтегрувати переселенців.

Отже, довгострокова тенденція до депопуляції призводить до значних змін у функціональній та просторовій структурі периферійних територій, включаючи занепадаючі села. Ці трансформації, особливо коли вони в першу чергу впливають на великі сільські міста зі значним потенціалом для житлової, соціальної, сервісної, комерційної та технічної інфраструктури, у більшості випадків шкодять як збереженню історичних моделей поселень, так і підтримці місцевої ідентичності. Для України, яка вийде з воєнних дій у нестандартних умовах, процес моделювання повоєнного відновлення буде вимагати цілісного бачення ефектів, вкрай раціонального використання ресурсів, не тільки кількісної, а саме якісної реанімації усіх сфер життя.

Список використаних джерел

1. Wilczyński R. Co robić, gdy ubywa mieszkańców – potencjał rewitalizacji. [W:] Polska regionów – Polska miast. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Departament Polityki Regionalnej, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków, 2017. s. 243–259.
2. Bański J. Wiejskie obszary problemów demograficznych. [W:] Wybrane zagadnienia systemów informacji przestrzennej i obszarów problemowych rolnictwa w Polsce. Studia i Raporty IUNG-PIB, 2008. №12. S. 93–102.
3. Shevchuk I., & Omelchuk L. Systematic analysis of the sphere of economic security of ukraine in conditions of limited resources in the context of the policy of sustainable development. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 2023. №3(49). P. 40–50. DOI : <https://doi.org/10.55643/ser.3.49.2023.507>
4. Jadach-Sepiolo A., Zathay M. Alternative between Revitalisation of City Centres and the Rising Costs of Extensive Land Use from a Polish Perspective. 2022. Land, 10, 488. DOI : <https://doi.org/10.3390/land10050488>

Отримано: 16.05.2026

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ
КУЛЬТУРОЮ: HR-ІНЖИНІРИНГ ТА ЦІННІСНА АДАПТАЦІЯ
ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ
В ПЕРІОД ВІЙНИ**

Сучасна воєнна турбулентність та міграційні процеси, зумовлені міжнародною політикою, створили безпрецедентний кадровий голод. У цих умовах підприємства змушені переходити від операційного HR до HR-інжинірингу – проектування систем, здатних функціонувати за мінімальної кількості людського ресурсу. Однак сухий інженерний підхід потребує етичного та емоційного фундаменту, яким виступає корпоративна культура.

Сучасний світовий контекст визначається значним рівнем геополітичної нестабільності, збройними конфліктами, економічною волатильністю та прискореною цифровою трансформацією. У даному контексті стратегічний менеджмент людських ресурсів набуває пріоритетного значення, з огляду на те, що людський капітал виступає вирішальним чинником гарантування конкурентних переваг і сталості суб'єктів господарювання.

Військові дії та міжнародна політична кон'юнктура викликають суттєві трансформації на ринку праці, зумовлюючи такі наслідки для управління корпоративною культурою [1, с. 788–791]:

- дефіцит кваліфікованої робочої сили;
- зростання трудової міграції;
- переформатування корпоративних цінностей;
- потребу в гнучкому управлінні людськими ресурсами.

Як відповідь на окреслені виклики, концепція HR-інжинірингу позиціонується як актуальна управлінська парадигма, яка інтегрує диджитальні технології, аналітику людських ресурсів та новаторські стратегії у сфері стратегічного менеджменту персоналу.

HR-інжиніринг розглядає персонал як динамічну систему з визначеними параметрами продуктивності. В умовах війни головною метою стає створення «Agile-штату», де кожна роль спроектована з урахуванням можливої взаємозамінності (cross-skilling).

Можна з упевненістю стверджувати: якщо архітектура управління людськими ресурсами (HR-інжиніринг) виступає незмінним структурним фундаментом або каркасом організації, що забезпечує її функціональність, то корпоративна культура є її життєдайною імунною системою, відповідальною за захист, адаптацію та загальне здоров'я колективу.

HR-інжиніринг являє собою інноваційний та інтегрований підхід, що охоплює цифрове проектування, системну розробку та стратегічну оптимізацію всіх аспектів управління людськими ресурсами. Це комплексна методологія, спрямована на вдосконалення та цифрову трансформацію кадрових процесів в організації.

Еволюція підходів до формування штату HR-інжинірингу в період війни

Складова процесу	Традиційний підхід	Інженерний підхід (War-time)
Формування структури	Стабільна ієрархія	Гнучка архітектура бізнес-ролей
Пошук персоналу	Локальний рекрутинг	Глобальний Digital-пошук та аутсорсинг
Ключовий ресурс	Час працівника	Набір цифрових та професійних компетенцій
Метод компенсації дефіциту	Пошук нових людей	Автоматизація та BPM-проекування

Складено автором

До ключових напрямків та основних функцій HR-інжинірингу належать [2, с. 725–728]:

1. Повна автоматизація HR-процесів – цифровізація та спрощення рутинних операцій, що забезпечує підвищення ефективності та зменшення адміністративного навантаження на HR-відділ.

2. Проактивне прогнозування та мінімізація кадрових ризиків ідентифікація, аналіз та передбачення потенційних загроз, пов'язаних з персоналом, а також розробка стратегій для їх запобігання чи пом'якшення.

3. Стратегічне управління талантами – комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання високопотенційних співробітників, їх кар'єрний ріст та мотивацію.

4. Глибока HR-аналітика – збір, обробка та інтерпретація даних про персонал для виявлення закономірностей, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оцінки ефективності кадрових ініціатив.

5. Цифровий моніторинг продуктивності та ефективності – постійне відстеження та оцінка результативності роботи співробітників та команд за допомогою сучасних цифрових інструментів, що сприяє підвищенню загальної продуктивності.

6. Управління та формування корпоративної культури – цілеспрямований розвиток сприятливого внутрішнього середовища, зміцнення цінностей, норм та принципів, що визначають поведінку співробітників та сприяють досягненню бізнес-цілей.

У нинішніх, особливо складних та кризових умовах, таких як воєнний стан, HR-інжиніринг виявляється надзвичайно цінним інструментом, оскільки дозволяє [3]:

1. Оперативно адаптувати та трансформувати HR-системи – забезпечуючи їхню гнучкість та відповідність новим реаліям та викликам, що постійно змінюються.

2. Підтримувати безперервність ділових операцій – забезпечуючи стабільне функціонування організації та її кадрових ресурсів навіть за значних зовнішніх збурень.

3. Значно знижувати ймовірність виникнення кадрових ризиків – мінімізуючи потенційні втрати, пов'язані з нестачею персоналу, його відтоком чи іншими негативними явищами.

4. Формувати та підтримувати високу кадрову резильєнтність – невід’ємну здатність персоналу швидко відновлюватися, ефективно адаптуватися та продовжувати продуктивно працювати в умовах постійних змін та невизначеності.

На тлі глобальних геополітичних зрушень та збройних конфліктів, що спричиняють значний рух трудових ресурсів та міграцію талантів, саме внутрішній організаційний клімат, що формується культурою, набуває критичного значення як ключовий фактор утримання висококваліфікованих спеціалістів та зміцнення їхньої лояльності до компанії.

З огляду на ці виклики, пріоритетними основними напрямками для культурної трансформації корпоративної культури як стабілізатора у період війни, що забезпечить стабільність та розвиток, є:

1. Резильєнтність (Стійкість до викликів). Це формування організаційної культури, яка активно культивує та плекає адаптивність, гнучкість до змін та високу психологічну стійкість у кожного члена команди. Вона дозволяє колективу ефективно долати стреси, швидко відновлюватися після потрясінь та зберігати продуктивність у динамічних, непередбачуваних умовах.

2. Ціннісний зв’язок (Ідейна єдність). Сучасний співробітник залишається у компанії не лише через рівень матеріального заохочення, а й завдяки глибокій ідейній єдності та спільному призначенню. Це означає, що мотивація до роботи виходить далеко за межі суто фінансових стимулів, ґрунтуючись на солідарності з високою місією (наприклад, підтримка держави, внесок у національну відбудову, реалізація суспільно важливих проєктів), яка надає праці додаткового сенсу та цінності.

3. Digital-сприйняття (Цифрова зрілість). Важливим аспектом є формування інноваційної готовності та відкритості колективу до інтеграції передових HR-технологій та повної автоматизації робочих процесів. Така цифрова зрілість забезпечує ефективність, оптимізацію рутинних операцій та підтримує конкурентоспроможність компанії в умовах постійної технологічної еволюції.

Отже, стратегічне управління людськими ресурсами в епоху воєнної турбулентності вимагає поєднання жорстких інженерних рішень та гнучкої корпоративної культури. HR-інжиніринг дозволяє мінімізувати залежність від фізичної кількості людей через автоматизацію, тоді як культура забезпечує лояльність та стійкість фахівців до викликів міжнародної політики. Тільки такий комплексний підхід гарантує виживання бізнесу в умовах глобального кадрового голоду.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н. П., Вознюк Р. В. Аналіз та оцінка стану і розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування в системі HR-інжинірингу. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. №10(64). С. 786-802.

2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Вознюк Р. В. Феноменальна роль трудового колективу у формуванні ефективної корпоративної культури підприємства. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. №5(59). С. 723–736.

3. Богуш Л. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>

Отримано: 15.05.2026

**ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ІМІДЖУ ТА HR-БРЕНДУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах сучасної глобалізації та жорсткої конкуренції за інтелектуальний капітал, традиційних методів управління персоналом стає недостатньо. Успіх підприємства сьогодні визначається не лише технологіями, а й здатністю залучати, утримувати та надихати талановитих фахівців. Саме тому питання інтеграції корпоративної культури, зовнішнього іміджу та HR-бренду набуває стратегічного значення.

Актуальність дослідження зумовлена трансформацією ринку праці, де кандидат стає «клієнтом», який обирає роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й за ціннісним наповненням. Неузгодженість між тим, що компанія декларує зовні (імідж), і тим, що відбувається всередині (культура), призводить до високої плинності кадрів та репутаційних втрат. Тільки системне поєднання цих елементів дозволяє створити стійку конкурентну перевагу.

Для розуміння механізму інтеграції необхідно чітко розмежувати базові категорії:

- Корпоративна культура – це «душа» компанії; сукупність спільних цінностей, переконань, етик та норм поведінки, які визначають атмосферу в колективі та підходи до вирішення завдань.

- Імідж підприємства – це зовнішнє сприйняття компанії стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, суспільством). Це образ, який формується через маркетингові комунікації та якість продукту.

- HR-бренд (Бренд роботодавця) – це сукупність зусиль компанії з формування образу «кращого місця для роботи» в очах теперішніх та потенційних співробітників.

Інтеграція корпоративної культури, іміджу та HR-бренду – це стратегічний підхід до управління персоналом, що синхронізує цінності компанії, зовнішній імідж роботодавця та внутрішні процеси (EVP) (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика понять корпоративна культура, імідж
підприємства та HR-бренд**

Параметр	Корпоративна культура	Імідж підприємства	HR-бренд
Спрямованість	Внутрішня (співробітники)	Зовнішня (ринок/клієнти)	Змішана (таланти)
Фундамент	Цінності та традиції	Репутація та продукт	Ціннісна пропозиція (EVP)
Мета	Згуртованість та лояльність	Продажі та довіра	Залучення та утримання кадрів

Складено автором

Це дозволяє залучати таланти, підвищувати лояльність співробітників, зміцнювати культуру та забезпечувати конкурентні переваги. Інтеграція цих трьох компонентів створює цілісну екосистему управління персоналом. Процес взаємодії можна представити у вигляді циклічної схеми (рис. 1).

Інтегрований підхід дає змогу отримати низку переваг, які неможливо досягти, розвиваючи ці напрямки окремо:

1. Зниження витрат на рекрутинг. Сильний HR-бренд змушує кандидатів самих шукати вакансії компанії.
2. Підвищення залученості (Engagement). Співробітники, які поділяють культуру, працюють на 20-30% ефективніше.
3. Ефект «Адвокації бренду». Працівники стають головними носіями позитивного іміджу компанії у зовнішньому середовищі.

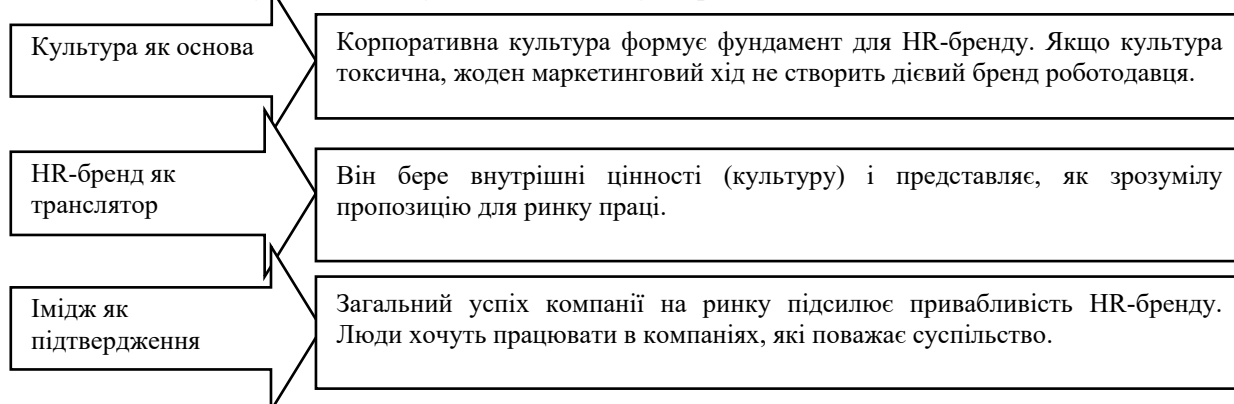


Рис. 1 Інтеграція понять корпоративна культура, імідж підприємства та HR-бренд

Синергія в даному контексті проявляється через закон: $1+1+1 > 3$. Коли культура, імідж та HR-бренд діють синхронно, виникає «резонанс ідентичності». Це стан, при якому зовнішні обіцянки компанії повністю збігаються з внутрішнім досвідом працівника. Це мінімізує «когнітивний дисонанс» у новачків, що критично важливо для успішного онбордингу та адаптації.

Інтеграція корпоративної культури, іміджу та HR-бренду - це не просто HR-функція, а стратегічна бізнес-задача. Окрім грошей, важливо відстежувати якісні зміни, які важче оцифрувати, але вони формують капіталізацію (табл. 2).

Таблиця 2

Якісні показники інтеграції понять «Корпоративна культура», «Імідж», «HR-бренд»

Елемент	Показник "До"	Ефект "Після" (Синергія)
Корпоративна культура	Хаотичні цінності, слабка дисципліна	Висока самоорганізація, спільна відповідальність
Імідж	Компанію знають лише як виробника	Компанію знають як етичного лідера ринку
HR-бренд	Важко знайти фахівців на ринку	Черга з талановитих кандидатів (Talent Pool)

Складено автором

Тому, корпоративна культура є першоосновою, що наповнює змістом усі зовнішні комунікації. HR-бренд виступає інструментом стратегічного маркетингу на ринку праці. А імідж створює загальне сприятливе тло для діяльності організації.

Тільки за умови гармонійного поєднання цих елементів підприємство здатне сформувати стійку команду професіоналів, готову до викликів динамічного ринку. Управління персоналом у такому форматі перетворюється з адміністративної функції на потужний інструмент капіталізації бізнесу.

Список використаних джерел

1. Збрицька Т. та ін. Особливості формування HR-бренду в умовах цифровізації економіки *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-42>

Отримано: 16.05.2026

Олена Гуріна,
доктор економічних наук, професор,
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, Україна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

Сьогодні Україна переживає наймасштабніші трансформації за десятиліття. Війна завдала серйозних втрат економіці, ринку праці та соціальній сфері. У таких умовах критично важливо визначити чинники, які здатні забезпечити стійке економічне зростання та модернізацію країни у довгостроковій перспективі. Одним із таких чинників є людський капітал – сукупність знань, навичок, компетентностей, мотивацій та культурних характеристик населення.

Сучасні моделі економічного зростання наголошують, що саме людський капітал є головним фактором довгострокового розвитку. Для України, яка перебуває в умовах структурної перебудови та технологічного оновлення, питання інвестування в людський капітал є ключовим у контексті формування стійкої економіки.

З позиції теорії сталого розвитку, освіта – це базовий механізм формування компетентностей, необхідних для екоорієнтованого, інноваційного та соціально відповідального економічного зростання. У контексті теорії відбудови, відновлення країн після воєнних дій неможливе без ефективного людського капіталу, який здатен забезпечити модернізацію інфраструктури, реформування інституцій та впровадження інновацій. У практичній площині ключовим завданням є забезпечення відродження економіки завдяки кваліфікованій робочій силі, здатній працювати з новітніми технологіями, відбудовувати інфраструктуру та реалізовувати інноваційні проєкти.

Міграційні виклики та повернення людського потенціалу. Через масштабні переміщення населення важливим практичним завданням є: збереження інтелектуального потенціалу; створення умов для повернення трудових мігрантів; інтеграція ВПО в локальні ринки праці.

Реформування системи освіти. Потреба у модернізації освіти пов'язана з низкою практичних завдань: цифровізація навчання; вирівнювання регіональних освітніх можливостей; розвиток STEM-освіти; впровадження компетентнісних моделей; адаптація освіти до потреб ринку праці.

Відбудова інституцій та формування інноваційної екосистеми. Сучасні економічні реформи неможливі без людського потенціалу, спроможного розвивати підприємництво; впроваджувати стартапи; управляти інноваціями; ефективно працювати в умовах турбулентності.

Для оцінки стану та динаміки розвитку людського капіталу в Україні проаналізовано ключові індикатори, які безпосередньо відображають якість освіти, можливості працевлаштування та потенціал економічного зростання.

Індекс людського розвитку України у 2023 р. становив 0,779, що свідчить, що Україна належить до групи країн із високим рівнем людського розвитку, з особливо сильним освітнім компонентом і значним потенціалом для зростання. Попри воєнні виклики, людський капітал країни залишається відносно стійким, а базові умови для відновлення та подальшого розвитку – збереженими.

Витрати на освіту у розмірі 6,1% ВВП підтверджують відносно високий рівень державних інвестицій у людський капітал. Рівень зайнятості у 2023 році становив лише 56%, що вказує на значний тиск на ринок праці, спричинений війною, міграцією та структурними деформаціями економіки. Низька зайнятість обмежує можливості використання вже наявного людського потенціалу та знижує продуктивність економіки [1].

Попри наявний потенціал і достатньо високі індикатори людського розвитку, формування людського капіталу в Україні стикається з низкою системних викликів. Один із ключових – демографічна криза, яка посилилася внаслідок війни. Значна частка працездатного населення була змушена покинути країну, що призвело до зростання вікової нерівноваги та зменшення пропозиції робочої сили.

Важливою перешкодою для розвитку людського капіталу залишається нерівний доступ до освіти та цифрових можливостей у різних регіонах України. Внаслідок бойових дій низка областей зазнала значних руйнувань освітньої інфраструктури, що суттєво ускладнює доступ молоді до якісного навчання. Найбільших втрат зазнали прифронтові території: у Донецькій області зруйновано 134 та пошкоджено 409 закладів освіти; у Харківській – 121 зруйнований і 762 пошкоджені заклади; у Херсонській – 93 зруйновані та 321 пошкоджений; у Луганській – 25 зруйновані та 187 пошкоджені; навіть у центральній Київській області пошкоджено 239 і зруйновано 17 освітніх установ. Такі масштаби руйнувань формують довготривалий виклик для системи освіти та людського капіталу загалом [2].

У цих умовах стратегічного значення набувають відновлення шкіл, університетів і професійно-технічних центрів, а також модернізація освітнього середовища. Війна прискорила поширення дистанційних форм навчання, які продемонстрували свою ефективність, але їх стале функціонування потребує суттєвих інвестицій у цифрову інфраструктуру, підвищення цифрових компетентностей педагогів та подолання цифрової нерівності серед учнів. Таким чином, фізичне відновлення освітніх закладів має поєднуватися з розвитком цифрових можливостей, що є необхідною умовою підвищення якості людського капіталу в Україні [3].

Сучасні програми ЄС – Erasmus+, Horizon Europe, Digital Europe – відкривають Україні можливості для інтеграції у європейський освітній та науковий простір. Участь університетів у цих програмах підвищує якість підготовки фахівців і сприяє впровадженню інновацій. Європейський зелений курс формує попит на спеціалістів у сфері енергоефективності, екологічного менеджменту та відновлюваних технологій [3].

Окремої уваги потребує проблема інтелектуального відтоку. Значна частина кваліфікованих фахівців (ІТ, інженерія та медицина) інтегрувалася у світові ринки праці. Для країни це означає тимчасову втрату людського потенціалу, проте водночас відкриваються можливості для майбутньої репатріації знань та залучення нових компетентностей, укріплення зв'язків між діаспорою та внутрішнім ринком. Ефективна державна політика має бути спрямована на створення умов, за яких фахівці будуть зацікавлені повертатися в Україну після завершення війни.

Цифровізація стала одним із ключових чинників модернізації української економіки та освіти. Розвиток цифрових навичок – від базових до високо-технологічних – значно підвищує продуктивність праці та конкуренто-

спроможність працівників на глобальному ринку. Україна демонструє високий рівень цифрової мобільності: використання цифрових державних сервісів, поширення IT-професій та зростання числа стартапів підтверджують наявність сильного інноваційного потенціалу.

Цифрова трансформація освіти створює передумови для адаптивного, персоналізованого навчання, що відповідає сучасним трендам. Використання платформ змішаного навчання, онлайн-курсів, віртуальних лабораторій та інтерактивних освітніх інструментів дозволяє підвищити гнучкість освітніх програм і забезпечити рівний доступ до знань незалежно від місця проживання.

Інноваційність – важлива складова розвитку людського капіталу. Україна має суттєві переваги у сфері інженерії, IT, телекомунікацій, біотехнологій, оборонних технологій. Для трансформації цих переваг у джерело економічного зростання необхідні системні інвестиції в науку, R&D та співпрацю університетів з бізнесом. Інноваційні екосистеми, такі як технопарки, наукові парки, кластери та бізнес-інкубатори, можуть стати майданчиком для розвитку стартапів та створення високотехнологічних робочих місць.

В умовах післявоєнної відбудови на перший план виходить необхідність розвитку зелених технологій, енергетичної ефективності та «розумної» інфраструктури. Це створює попит на нові професії – аналітиків даних, енергетичних інженерів, спеціалістів з управління інноваціями, експертів з ESG та сталого розвитку. Україна має унікальний шанс трансформувати систему підготовки кадрів та закласти основу для тривалого економічного зростання.

До ключових перспектив можна віднести: побудову сучасної моделі освіти, яка орієнтується на компетентності та потреби ринку; залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги для модернізації освітніх і наукових установ; створення сприятливих умов для повернення мігрантів, включно з можливостями працевлаштування в нових секторах економіки; формування економіки знань, де основними факторами виробництва є не сировина, а інтелект, технології та креативність; розвиток державно-приватного партнерства, орієнтованого на спільні інвестиції в освіту, науку та інновації.

Отже, розвиток людського капіталу постає фундаментальною передумовою стійкого економічного зростання України. Комплексні інвестиції у освіту, систему охорони здоров'я, цифрові навички та науку мають визначальне значення для післявоєнної трансформації та формування конкурентоспроможної, інноваційної та соціально орієнтованої економіки. Успішна реалізація цих стратегічних напрямів дозволить Україні перетворити сучасні виклики на можливості та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. URL : <https://mon.gov.ua/>
3. Eurostat. Статистичний портал Європейського Союзу [Електронний ресурс]. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat>

Отримано: 12.05.2026

Лідія Кавуненко,
кандидат економічних наук,
Володимир Хорєвін,
кандидат медичних наук,
Михайло Онопрієнко,
кандидат філософських наук,

ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки
імені Г.М. Доброва НАН України», м. Київ, Україна

МЕРЕЖЕВА СТРУКТУРА НАУКИ: НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ НАУКОВЦІВ НАН УКРАЇНИ

Найбільш помітною особливістю сучасної науки є мережеві структури науковців, що самоорганізуються, розростаються та охоплюють весь світ. Мережеві структури складаються із контактів між вченими, що створюються в рамках наукових інститутів, виконання міжнародних проєктів, зустрічей на конференціях, спільних інтересів та інше. Мережі пов'язують вчених, які працюють в різних країнах, у вигляді віртуальних та явних контактів. В 60-х роках ХХ століття Д. Прайс [1] визначив такі структури як «невидимі коледжі», які створюють нові можливості для підвищення соціального благополуччя та економічного зростання. В сучасній науці мережеві структури стали нормою виконання досліджень [2–3].

Найчастіше для аналізу продуктивності науковців та їх інтеграції в світовий науковий простір використовують показники наукових публікацій у рейтингових періодичних виданнях, індексованих міжнародними базами даних.

Науковці НАН України щорічно публікують понад 13 тисяч наукових статей, з яких значна частка виходить у провідних світових видавництвах, часто у співавторстві з іноземними колегами. За даними бази даних Scopus, кожна третя публікація українських учених у міжнародних журналах підготовлена спільно з іноземними колегами [4].

Дослідження публікаційної активності науковців інститутів НАН України у міжнародній бібліографічній базі даних Scopus та виявлення рівня інтернаціоналізації та входження в міжнародні структури через співпрацю з закордонними партнерами є одним із напрямів досліджень Інституту досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України.

В роботі, з метою виявлення мережевих структур (невидимих коледжів) на основі дослідження публікацій, індексованих в базі даних Scopus за останні десять років (2015–2024 рр.), проаналізована публікаційна діяльність чотирьох провідних інститутів НАН України (Інститут математики (ІМ), Інститут фізики (ІФ), Інститут молекулярної біології та генетики (ІМБГ), Інститут біоорганічної хімії та нафтохімії ім. В.П. Кухаря (ІБОНХ)), які зберегли кадровий потенціал, мають найвищі показники публікаційної діяльності у НАН України та багаторічні традиції міжнародної співпраці.

Загалом науковці НАН України мають багаторічну традицію міжнародної співпраці, яка на основі стратегічного партнерства дозволяє створювати

потенціал для комплексного вирішення сучасних наукових та інноваційних проблем. У 2025 р. понад 100 установ НАН України співпрацювали разом із закордонними партнерами у міжнародних та двосторонніх проєктах [5]. Аналіз отриманих даних свідчить, що чотири інститути НАН України представлені у базі Scopus переважно публікаціями у виданнях, які мають статус міжнародних або провідних національних журналів [6]. Так, публікації, виконані академічними ученими спільно з закордонними дослідниками, склали для ІМБГ – 53,4 %, ІФ – 47,6, ІБОНХ – 37,5, ІМ – 27,3 % від загальної кількості робіт. Розподіл публікацій за роками (табл. 1) свідчить, що незважаючи на соціальні та політичні виклики науковці зберегли продуктивність та активність у своїй діяльності. Найбільшу кількість публікацій за 10 років має Інститут фізики (в цьому Інституті працює і найбільша кількість науковців). Найменша чисельність науковців – у Інституті біоорганічної хімії та нафтохімії ім. В.П. Кухаря (ІБОНХ) і відповідно – найменше число публікацій.

Таблиця 1

**Розподіл кількості публікацій, індексованих в баз даних Scopus
(2015–2024 рр.), од.**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2015-2024
ІМ	137	140	153	129	153	151	118	105	160	134	1380
ІФ	142	202	159	173	164	148	146	144	117	116	1511
ІБОНХ	60	62	60	73	75	66	57	76	79	83	691
ІМБГ	127	91	86	81	87	99	112	81	106	80	950

Джерело: розраховано авторами на основі бази даних Scopus (дата звернення: 21.03.26)

В кожному із аналізованих інститутів є низка науковців, які активно співпрацюють з закордонними колегами створюючи або входячи в незримі коледжі. В дослідженні виявлено дві основні групи дослідників:

1) дослідники, які мають багато статей та багато співавторів,

2) дослідники, які мають відносно невелику кількість статей із сталою невеликою кількістю співавторів.

У табл. 2, на прикладі Інституту фізики НАН України, виявлені незримі коледжі. Як бачимо, автор 6 найактивніше співпрацював протягом всього аналізованого періоду, розширяючи і змінюючи склад незримого коледжу, до складу коледжу входять вчені з США, Португалії, Словенії, Китаю, Швеції, Японії, Литви та інших країн. Автор 4 збільшує число вітчизняних співавторів, майже не змінюючи кількість закордонних, в той час як автори 1, 5, 7, 8, 11 розширюють коло співавторів. Простежується сталість зв'язків науковців інституту протягом 10 років, із поступовим збільшенням кола співавторів та географічного розташування.

Таблиця 2

Незримі коледжі Інституту фізики НАН України

Автор	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	всього
1. Bodnaruk	9	-	32	17	38	12	35	51	23	49	266
2. Bondar	41	57	44	50	35	60	52	36	18	28	421
3. Cherepanov	37	30	8	21	57	13	31	26	8	23	254
4. Dovbeshko	39	81	10	28	66	64	59	105	36	65	553

5. Fesenko	10	8	22	24	57	42	66	20	41	53	343
6. Morozovska	95	102	119	104	86	165	97	122	90	135	1115
7. Nazarenko	3	17	-	47	13	27	18	17	71	55	268
8. Negriyko	28	26	-	6	6	10	11	21	26	15	149
9. Piryatinski	13	28	15	45	32	14	34	17	7	8	213
10. Sologub	4	-	-	7	5	5	5	-	-	18	44
11. Zhulai	6	6	7	23		9	11	16	38	25	141

Джерело: розраховано авторами на основі бази даних Scopus (дата звернення: 21.03.26)

Автори 2, 3, 9 мають постійних співавторів з двох або трьох зарубіжних країн, змінюючи число вітчизняних співавторів.

Водночас, слід зазначити, що аналізовані інститути відносяться до різних галузей науки і мають специфічні риси. Так, наприклад в одній публікації Інституту молекулярної біології та генетики НАН України було 94 співавтора із 32 країн. В той час як в Інституті математики майже чверть всіх публікацій є одноосібними або мають двох співавторів.

Список використаних джерел

1. Price D. J. de Solla. Little Science, Big Science. New York : Columbia University Press. 1963.
2. Wagner C. S. The New Invisible College. Washington, DC : Brookings Press. 2008.
3. Georghiou L. *Global Cooperation in Research, Research Policy*, 1998. 27. P. 611-626.
4. Leydesdorff L., C. S. Wagner. International collaboration in science and the formation of a core group. *Journal of Informetrics*. Volume 2. Issue 4. October 2008. P. 317-325.
5. Звіт про діяльність Національної академії наук України у 2025 році. НАН України. Київ: Академперіодика, 2026. 608 с. URL: <https://www.nas.gov.ua/news/zvit-pro-diyalnist-nacionalno-akademi-nauk-ukrani-u-2025-roci> (дата звернення: 11.05.26)
6. Кавуненко Л.П., Хоревін В.І., Костриця О.П. Публікаційна діяльність учених Національної академії наук України: успішні приклади. *Наука та наукознавство*. 2024. № 1 (123). С. 43–75. DOI : <https://doi.org/10.15407/sofs2024.01.043>

Отримано: 18.05.2026

Лідія Кавуненко,
кандидат економічних наук,
Оксана Черногаєва,
науковий співробітник,

ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки
імені Г.М. Доброва НАН України», м. Київ, Україна

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКИХ ФАХІВЦІВ

Рамкові програми (РП) з наукових досліджень та технологічного розвитку, започатковані в Європейському Союзі (ЄС) понад 40 років назад продовжують функціонувати і виконувати роль провідного системного механізму фінансування наукових досліджень, а також сприяти посиленню міжнародної співпраці між науковцями країн ЄС та інших країн, розширювати можливості для дослідників та інноваторів у глобальному масштабі. Науковці України досліджують досвід отримання грантового фінансування, можливості участі у міжнародних програмах (дивись, наприклад, роботи [1–4]).

Після завершення восьмої РП «Горизонт 2020» з 1 січня 2021 року розпочалася чергова дев'ята РП ЄС «Горизонт Європа» (2021–2027), основною метою якої є сприяння науковому прогресу, сталому розвитку та вирішенню важливих глобальних викликів у Європейського Союзу, а також посилення співпраці між науковими спільнотами, підприємствами та громадянами для досягнення спільних цілей у сфері досліджень та інновацій¹.

В 2021 році на 23-му Саміті Україна – Європейський Союз було офіційно підписано Угоду про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії «Євратом»². Реалізація угоди створює для України сприятливі умови для здійснення науково-дослідницької діяльності, шляхом розширення міжнародного науково-технічного співробітництва, комерціалізації розробок, розбудови національної інноваційної сфери та розвитку співробітництва з країнами світу, що стало особливо важливим після повномасштабної агресії російської федерації проти України.

Грантове фінансування РП «Горизонт Європа» є ефективним інструментом для впровадження інноваційних та дослідницьких проектів в Україні. Реалізація ініціатив у межах програми представниками українських академічних установ, вищих навчальних закладів, малих та середніх підприємств, громадського сектору, сприяє створенню робочих місць, стимулює економічне зростання

¹Сайт: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu> (дата звернення 20.04.26 р.)

²Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною і Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії, про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій "Горизонт Європа" та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії (2021-2025)» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2233-20#> (дата звернення 23.04.26 р.)

України, сприяє її промисловій конкурентоспроможності³. В умовах війни грантова підтримка вітчизняних фахівців виконує, головним чином, соціальну спрямованість, а саме, підтримку та збереження наукових кадрів країни.

Аналіз даних інформаційної системи з питань досліджень та розробок (CORDIS), на основі якої здійснено збір, обробку та аналіз показників щодо участі науковців, фахівців і представників бізнесу України у міжнародних проектах програми «Горизонт Європа» за 2021–2025 рр. свідчить, що українські науковці брали участь у виконанні проєктів за всіма пріоритетними напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл проєктів, виконаних за участі українських науковців та фахівців у програмі «Горизонт Європа» за 2021–2025 рр., од.

Організації	Пріоритетні напрями					Разом
	Передова наука	Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність	Інноваційна Європа	WIDERA	Євратом	
Установи НАН України	12	14	3	6	10	45
Галузеві академії	0	2	0	1	0	3
Заклади вищої та середньої освіти	7	8	0	1	3	19
Державні установи	1	3	2	5	1	12
Громадські організації	5	3	3	4	1	16
Приватні організації та бізнес	3	1	4	1	2	11
Всього	28	31	12	18	17	106

Джерело: побудовано авторами за даними CORDIS <https://cordis.europa.eu/project> (розрахунки станом на 15 березня 2026 р.)

Як видно з табл. 1 найбільшу кількість проєктів у РП «Горизонт Європа» виконано за пріоритетними напрямками «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність» та «Передова наука», 31 та 28 проєктів, відповідно. Установи НАН України беруть участь у 45 проєктах, що становить 42,5% від усіх отриманих Україною проєктів, заклади вищої та середньої освіти – 19 проєктів (17,2%). Загалом державні установи становлять 74,5% від загальної кількості організацій, що беруть участь у РП «Горизонт Європа» до їх складу входять: установи НАН України, заклади вищої та середньої освіти, інші державні установи (центри, ради, міністерства). Громадські організації брали участь у 16 проєктах (15,1%), приватні та бізнес структури – у 11 проєктах (10,4%). У ході дослідження було виявлено, що майже в третині проєктів, які виконують українські учасники, задіяно кілька організацій від України. Найактивнішими учасниками проєктів РП «Горизонт 2020» та «Горизонт

³ «Офіс Горизонт Європа в Україні». URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/home/> (дата звернення 20.04.26 р.).

Європа» є представники організацій, розташованих у великих містах, де зосереджено потужний науково-технологічний потенціал.

Порівнюючи кількість виконаних проєктів за п'ять років попередньої, восьмої РП «Горизонт 2020» треба зазначити, що активність українців дещо зменшилася. За результатами дослідженням 2019 р., тобто за два роки до закінчення програми «Горизонт 2020» українські науковці та фахівці взяли участь у 112 проєктах [1], а в РП «Горизонт Європа» – 89 (без врахування проєктів Євратом). В програмі «Горизонт 2020» державні установи становили 55,4% від загальної кількості організацій, громадські організації – 7,1%, приватні та бізнес структури – 38,4%. Як бачимо структура організацій, які брали участь у РП «Горизонт 2020» та «Горизонт Європа» дещо змінилася, збільшився відсоток державних організацій та зменшився відсоток приватних та бізнес структур. У програмі «Горизонт Європа» Україна отримала найбільший обсяг фінансування з пріоритетного напрямку «Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність» 5,4 млн євро, на реалізацію проєктів з пріоритетного напрямку «Інноваційна Європа» – 2,97 млн євро, WIDERA – 2,78 млн євро (табл. 2).

Таблиця 2

Розподіл фінансування по пріоритетним напрямам РП «Горизонт Європа», млн. євро

Організації	Пріоритетні напрями					Разом
	Передова наука	Глобальні виклики та європейська промислова конкурентоспроможність	Інноваційна Європа	WIDERA	Євратом	
Установи НАН України	1,03	2,33	0,14	0,82	1,75	6,06
Галузеві академії	-	0,36	-	0,15	-	0,51
Заклади вищої та середньої освіти	0,35	1,65	-	0,87	0,08	2,95
Державні установи	-	0,16	0,15	0,4	-	0,71
Громадські організації	0,25	0,30	0,59	0,44	-	1,58
Приватні організації та бізнес	0,48	0,6	2,1	0,1	2,2	5,4
Всього	2,1	5,4	2,97	2,78	4,2	17,45

Джерело: побудовано авторами за даними CORDIS <https://cordis.europa.eu/project> розрахунки станом на 15 березня 2026 р.

Як видно з табл. 2, лідером з фінансування проєктів «Горизонт Європа» є установи НАН України (6,06 млн євро) та приватні організації та бізнес структури (5,4 млн євро). На думку автора [2] це свідчить про кращу підготовку

українського бізнесу до конкуренції ніж державні організації. Загалом за 5 років участі у програмі «Горизонт Європа» українські організації отримали 17,45 млн євро. У РП «Горизонт 2020» за такий же період Україна виграла проєктів на суму 16,8 млн. євро. Зазначимо, що фінансування грантових проєктів – це важливий механізм наукової та інноваційної діяльності, що забезпечує можливість проведення досліджень, розвитку інновацій, реалізації освітніх, соціальних та культурних програм. Тому треба більш активно використовувати всі можливості щодо участі у таких програмах. Результати участі українських фахівців у РП «Горизонт Європа» в порівнянні РП «Горизонт 2020» планується оприлюднити після завершення «Горизонт Європа».

Список використаних джерел

1. Кавуненко Л. Ф., Черногаєва О. Г., Вашуленко О. С. Інтеграція України та країн СНД у європейський науковий простір: досвід участі у рамкових програмах ЄС. *Наука, Технології, Інновації*. 2019. № 2. С. 54–66. URL : https://nti.ukrintei.ua/?page_id=1944 (дата звернення 29.04.26 р.).
2. Черніга Р. Українські наукові горизонти в Європі. Збруч. URL : <https://zbruc.eu/node/109201> (дата звернення 29.04.26 р.).
3. Васильєва О. В., Кліменкова В. І. Досвід участі науковців України у проєктах із грантовим фінансуванням. *Наука та наукознавство*. 2025. № 3(129). С. 63–76. DOI : <https://doi.org/10.15407/sofs2025.03.063>
4. Кобеля-Звір М.Я. Грантові програми Європейської комісії як інструменти розвитку: можливості та бар'єри. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Вип. 2 (72). С. 48–53. URL : http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

Отримано: 03.05.2026

Олександр Касперович,
молодший науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

РЕЗИЛЬЄНТНА СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: КІБЕРБЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

Повномасштабна збройна агресія проти України супроводжується, у тому числі, і масштабним протистоянням у мережевому кіберпросторі, де інфраструктурні об'єкти, промислові потужності, інформаційно-комунікаційні мережі та фінансові інституції в умовах «гарячої» війни також стали важливими цілями для ворожих кібератак. Потреба у нейтралізації подібних ризиків є надзвичайно важливим напрямом, і в цілому збігається із загальносвітовим трендом щодо підвищення значущості забезпечення кібербезпеки. В Україні контекст воєнного часу суттєво підвищує як актуальність дослідження та масштабування набутого українськими фахівцями унікального практичного досвіду кіберзахисту промислових підприємств та об'єктів критичної інфраструктури від ворожих кібератак, так і актуальність адаптації та впровадження сучасного закордонного досвіду промислового кіберзахисту.

Однією з ключових складових вирішення цього завдання є формування резильєнтної системи кадрового забезпечення кібербезпеки української промисловості. Акцент саме на резильєнтності (тобто стійкості, здатності протистояти шоківим впливам та відновлюватися після них) обумовлений певним парадигмальним переходом у розумінні моделей розвитку в умовах зростаючої нестабільності на небезпек – на зміну ідеології збалансованого довгострокового розвитку у відносно стабільних та прогнозованих умовах (ідея сталого розвитку) приходить ідея життєстійкості систем та здатності їх зберігати функціональність в несприятливих, нестабільних та слабопрогнозованих умовах (саме в цьому полягає ідея резильєнтності). Сам термін «резильєнтність» поступово стає широковживаним як в наукових дослідженнях, так і в програмних документах країн ЄС. Власне, такий перехід є наскрізним майже для всіх сфер та рівнів управління соціально-економічним розвитком, в тому числі і в сфері управління людськими ресурсами промислового сектору, де на зміну класичним моделям стабільного кадрового планування приходить концепція резильєнтності (життєстійкості) кадрового забезпечення.

В умовах тотального залучення сучасних цифрових, інформаційно-комунікативних, мережевих технологій саме належний рівень кваліфікації людського капіталу, система кадрового забезпечення промислових підприємств відіграє одну з провідних ролей у забезпеченні резильєнтності підприємства та промисловості в цілому, його кіберзахисності. Відповідно, формування резильєнтного кадрового забезпечення стає базовою передумовою збереження промислового суверенітету та забезпечення конкурентоспроможності України у європейському економічному просторі.

Вітчизняна промисловість, як в цілому, так і на рівні окремих галузей і підприємств, наразі демонструє доволі обмежену спроможність щодо захисту власних мережево-цифрових виробничих контурів, що зумовлено, в першу чергу, дефіцитом сучасних технологічних рішень та гострим браком кваліфікованих кадрів із необхідними навичками/компетентностями. У контексті сучасної безпекової ситуації в Україні щодо забезпечення кібербезпеки промисловості найбільш гострими є такі негативні чинники:

- наявність системних вразливостей у сфері промислової кібербезпеки, що загострюються під постійним тиском з боку держави-агресора та поглиблюються через низьку готовність персоналу підприємств протистояти кіберзагрозам;

- дефіцит кадрових та технічних ресурсів для ефективної протидії комплексним військово-кібернетичним і гібридним спецопераціям ворога, спрямованим на руйнування критичних галузей промисловості;

- низький рівень захищеності систем управління, технологічних процесів та персоналу на робочих місцях від синергетичного ефекту воєнних загроз у поєднанні з кібератаками.

За таких умов формування стійкої архітектури кіберзахисту промислових об'єктів постає як критично важливий імператив не лише для збереження виробничого потенціалу під час повномасштабної війни, а й для подальшої повоєнного відновлення промисловості та успішної інтеграції підприємств у європейський економічний, технологічний та мережево-цифровий простір в умовах євроінтеграції.

Формування стійкої архітектури кіберзахисту промисловості потребує подолання одного з найбільш значущих викликів в сфері кадрового забезпечення кібербезпеки, сутність якого полягає в тому, що кіберзахист в сучасних умовах вже не є завданням певної групи вузькопрофільних фахівців – він в певному сенсі стає наскрізним завданням для всіх працівників (це загальносвітовий тренд, актуальний не тільки для України; але саме для України з урахуванням впливу війни він набуває особливої гостроти). Подолання цього виклику потребує формування у майже всього кадрового складу додаткових, так званих – гібридних навичок/компетенцій, спрямованих на більш цілісне бачення всіх технологічних процесів в контексті забезпечення кібербезпеки. Наразі існує доволі гострий дефіцит таких «гібридних» фахівців, які одночасно розуміють відповідні технологічні процеси в промисловості та володіють інструментами кібербезпеки. Досягнення резильєнтності потребує подолання цього розриву як в якісному, так і в кількісному аспекті, через крос-функціональну підготовку та формування інтегрованого інженерно-кібербезпекового мислення кадрів промисловості.

Оскільки забезпечення кібербезпеки стає в сучасних умовах наскрізним завданням для всього персоналу, з метою створення ефективних моделей кадрового забезпечення кібербезпеки в контексті резильєнтності формуються певні концепції розподілу кіберкомпетентностей персоналу промисловості на різних рівнях, зокрема – на загальновиробничому (загальна кібергігієна), інженерно-технологічному та стратегічно-управлінському [1]. Відповідно, у контексті кадрової резильєнтності систему формування кібернавичок доцільно диференціювати за зазначеними трьома рівнями:

- загальновиробничий рівень (кібергігієна) полягає у формуванні стійких навичок, що забезпечують первинний рівень інформаційної безпеки підприємства та запобігають успішній реалізації кібератак, та спрямовані на захист пристроїв, мереж та корпоративних даних від потенційних цифрових загроз шляхом мінімізації людського фактора як головної вразливості;

- інженерно-технологічний рівень, сутність якого полягає у оволодінні навичками безпечного проектування, розгортання та експлуатації кіберфізичних систем відповідними профільними фахівцями;

- стратегічно-управлінський рівень, сутність якого полягає у підготовці топ-менеджерів, здатних інтегрувати кіберризики у загальну систему корпоративного ризик-менеджменту та моделювати бізнес-процеси у відповідності із сучасними вимогами щодо забезпечення кібербезпеки.

Всі ці рівні мають свою специфіку щодо реалізації, але всі вони є необхідними при формуванні цілісної резильєнтної системи кадрового забезпечення промисловості в контексті забезпечення кібербезпеки.

Таким чином, формування кадрової резильєнтності української промисловості в кібербезпековому аспекті потребує переходу від фрагментарних заходів до впровадження цілісних систем багаторівневої підготовки персоналу, в тому числі шляхом масштабування власного унікального досвіду, а також залучення досвіду розвинутих країн (в першу чергу – країн ЄС, зважаючи на євроінтеграційні процеси). Базовим та найбільш масовим рівнем такої системи має стати формування навичок загальної кібергігієна працівників промисловості, серединною та більш спеціалізованою складовою – розвиток відповідних навичок у інженерних кадрів у сфері захисту кіберфізичних систем, а стратегічною складовою – підготовка управлінських кадрів, спроможних інтегрувати механізми кіберзахисту у комплексну безпекову політику української промисловості в цілому, а також на рівні галузей та окремих підприємств. Реалізація такої тривірневої моделі сприятиме формуванню резильєнтної системи кадрового забезпечення української промисловості, яка, в свою чергу, сприятиме суттєвому підвищенню рівня кіберзахищеності українських промислових підприємств.

Список використаних джерел

1. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 [Electronic resource] / National Institute of Standards and Technology. Electronic data. Gaithersburg : NIST, 2024. URL : <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/CSWP/NIST.CSWP.29.pdf>

Отримано: 12.05.2026

Володимир Кирилюк,
кандидат економічних наук, доцент,
Іван Рябоконь,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

ВETERАНСЬКА ПОЛІТИКА В СВІТІ: ДОСВІД ХОРВАТІЇ

Актуальність ветеранської політики в Україні зростає в контексті триваючої війни та соціальних викликів, які виникають для ветеранів. Багато з тих, хто повертається з фронту, стикаються з серйозними труднощами в адаптації до цивільного життя, як-от психологічні травми, проблеми з працевлаштуванням, відсутність належної медичної допомоги. Ветеранська політика, що охоплює соціальні гарантії, медичне забезпечення, реабілітацію та інтеграцію ветеранів у суспільство, є необхідною для збереження не тільки їхнього фізичного та психологічного здоров'я, але й для соціальної стабільності в Україні.

Зокрема, важливою частиною ветеранської політики є створення національної стратегії підтримки ветеранів, що включає правову, фінансову та моральну підтримку. Враховуючи великий внесок ветеранів у захист країни, їхня реабілітація та інтеграція в соціум стають питанням національної безпеки. Підтримка ветеранів має не лише гуманітарний характер, але й сприяє економічному розвитку, зокрема через впровадження програм зайнятості, навчання та адаптації в цивільному секторі, що дозволяє ветеранам стати активними учасниками суспільного життя.

Важливим є вивчення зарубіжного досвіду щодо ветеранської політики для використання кращих світових практик в умовах нашої національної системи. Серед європейських країн варто виокремити Хорватію, яка пройшла війну за незалежність у 1991-1995 роках, у якій взяло участь майже все доросле чоловіче населення. Тому Хорватія має значний досвід реінтеграції військових до мирного життя, підтримки їхніх родин, а також роботи із постраждалим цивільним населенням. Відповідно до записів Реєстру хорватських ветеранів, у війні брали участь 506 133 хорватські ветерани, включаючи бойові та небойові сектори. Ветерани становлять близько 10% від загальної кількості населення Республіки Хорватія. Станом на 2020-й рік на обліку перебувало 426 956 ветеранів війни, що у чотиримільйонній країні складає значний відсоток [1].

9-10 жовтня 2025 року у місті Спліт, Республіка Хорватія, відбулася Міжнародна ветеранська конференція – подія, що має особливе значення для України, адже Хорватія володіє великим досвідом у розбудові системи підтримки ветеранів і ветеранок.

Уже понад три десятиліття ця держава послідовно вдосконалює програми реабілітації, соціального захисту та працевлаштування Захисників і Захисниць, які повернулися до цивільного життя. Післявоєнна відбудова країни показала,

як ветерани можуть стати опорою розвитку держави. А Україна прагне вчитися з найкращих практик і поглиблювати співпрацю у сфері ветеранської політики [2].

Хорватія вибудувала цілісну та багаторівневу систему державного управління у сфері ветеранської політики, яка охоплює як інституційні механізми, так і практичні інструменти підтримки. Зокрема, функціонує окреме профільне міністерство, що координує широкий спектр програм – від соціального забезпечення й медичної та психологічної реабілітації до сприяння зайнятості ветеранів. Важливою рисою цієї моделі є її стратегічна спрямованість: політика не обмежується короткостроковими заходами, а розглядається як довготривалий процес, який постійно адаптується до нових викликів і потреб. Оскільки значна частина громадян має ветеранський досвід, питання їхньої інтеграції стало не лише соціальним обов'язком держави, а й важливим елементом загальнонаціонального розвитку та суспільної стабільності.

Водночас ключовий акцент хорватської моделі зроблено на економічній реінтеграції ветеранів як передумові їхньої повноцінної участі в суспільному житті. Держава активно стимулює розвиток ветеранського підприємництва, зокрема через освітні програми, професійну перепідготовку та фінансову підтримку малого бізнесу. Починаючи з 2004 року впроваджуються системні заходи з працевлаштування ветеранів, а з 2015 року особливу увагу приділено створенню ветеранських кооперативів, які виконують не лише економічну, а й соціально-терапевтичну функцію. Такі об'єднання сприяють відновленню соціальних зв'язків, взаємопідтримці та психологічній адаптації. Динамічне зростання кількості кооперативів – від поодиноких ініціатив до розгалуженої мережі – демонструє ефективність цієї політики. Додатково держава розвиває інфраструктуру збуту продукції ветеранів, створюючи спеціалізовані торгові майданчики та виставкові простори. У підсумку, поєднання соціальних гарантій, освітніх можливостей і підтримки підприємницької активності формує сприятливе середовище для успішного повернення ветеранів до мирного життя.

У Хорватії соціальна підтримка ветеранів та їхніх родин, відповідно до чинних політик і законодавчих норм, трактується як створення умов для їхньої повноцінної та активної участі в суспільному житті. Основою такого підходу є поєднання психосоціальної адаптації та належного матеріального забезпечення. Особлива увага приділяється відновленню психологічного стану, соціальних зв'язків і здатності ветеранів інтегруватися у цивільне середовище [3, с. 31]. Практична реалізація цієї політики передбачає функціонування спеціалізованих центрів психосоціальної допомоги та ветеранських центрів, де працюють психологи, юристи та інші фахівці, які надають комплексну підтримку ветеранам і постраждалим від війни. Водночас матеріальна складова включає систему соціальних пільг, грошових виплат і підвищених пенсій, а також програми професійної перепідготовки. Додатково держава стимулює економічну активність ветеранів шляхом підтримки їхнього підприємництва та

розвитку самозайнятості, що сприяє їхній фінансовій незалежності та соціальній інтеграції.

Україна може адаптувати хорватську модель, зокрема у частині створення ефективної інституційної системи управління, розвитку мережі центрів психосоціальної підтримки та впровадження комплексних програм економічної інтеграції. Особливо перспективним є запозичення практик підтримки ветеранського підприємництва, кооперативів і програм професійної перепідготовки, що сприяють самозайнятості та фінансовій незалежності ветеранів. Водночас важливо враховувати національні особливості та масштаби сучасних викликів, щоб адаптація цього досвіду була не механічною, а гнучкою й ефективною, спрямованою на довгострокову соціальну стабільність і розвиток суспільства.

Список використаних джерел

1. Досвід Хорватії у реабілітації ветеранів. URL : <https://surli.cc/zupkes>
2. Солідарність, обмін досвідом та партнерство: У Хорватії відбулася перша Міжнародна ветеранська конференція у Європі за участі 15 країн. URL : <https://mva.gov.ua/presenter/category/86-novini/solidarnist-obmin-dosvidom-dosvidom-ta-partnerstvo-u-horvatii-vidbulasya-persha-mizhnarodna-veteranska-konferentsiya-u-evropi-za-uchasti-15-krain>
3. Системи соціальної підтримки ветеранів: Хорватія, Ізраїль, Велика Британія, Сербія та Данія. Аналітична записка Київ, 2023. 104 с.

Отримано: 12.05.2026

Маріанна Кічурчак,
доктор економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

СТІЙКІСТЬ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СЕКТОРУ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ

Триваюча війна за незалежність України призвела до суттєвих змін на ринку праці, де одним з ключових викликів стало забезпечення стійкості зайнятості в умовах значних безпекових, демографічних та економічних викликів. З огляду на це особливого значення набуває аналіз видів економічної діяльності, які демонструють відносну адаптивність і здатність підтримувати зайнятість навіть в умовах воєнних шоків. Відповідно, зайнятість та її динаміка у секторі інформації та комунікації України під час війни потребують емпіричного оцінювання для формування обґрунтованих підходів до розроблення заходів політики економічного повоєнного відновлення України на засадах сталого розвитку.

Серед науковців тривають теоретико-методологічні та прикладні дискусії, які стосуються стійкості національної економіки та перспектив її повоєнного відновлення в контексті розвитку підприємництва, подолання дефіциту працівників на ринку праці та досягнення цілей сталого розвитку. Зокрема, обґрунтовано, що стійкість сектору інформації та комунікації України в умовах триваючої війни значною мірою визначається чинниками зайнятості та розвитком цифрової інфраструктури [1]. Крім того, наголошується на ролі інновацій, людського капіталу та структурних трансформацій у забезпеченні повоєнного відновлення економіки з урахуванням принципів сталого розвитку, а також впливі регіональних факторів, що зумовлюють нерівномірність адаптації економіки та зайнятості [2–4]. Водночас емпіричні дослідження стійкості зайнятості в розрізі галузей економіки України в умовах війни залишаються недостатньо розвиненими.

Згідно з даними табл. 1, темпи зростання зайнятості у секторі інформації та комунікації України в розрізі регіонів у 2015–2024 рр. мають неоднорідний характер. Це відображає як загальнонаціональні тенденції, так і регіональні диспропорції стійкості зайнятості в умовах триваючої війни. У цей період зайнятість у більшості регіонів України демонструвала позитивну динаміку. Найбільші темпи зростання зайнятості у секторі інформації та комунікації спостерігалось у Волинській, Івано-Франківській, Рівненській та Хмельницькій областях (табл. 1). Це може свідчити про активізацію підприємницької діяльності у цьому секторі та зростання попиту на цифрові послуги у цих регіонах. До 2022 р. зайнятість у секторі інформації та комунікації в Україні та її регіонах характеризувала здатністю до швидкої адаптації.

Проте від 2022 р. і до тепер вплив повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну став одним з визначальних факторів посилення

регіональних диспропорцій зайнятості (табл. 1). Якщо в Україні зафіксовано спад темпів зростання зайнятості до 96,85% у 2022 р. [5] та незначне зростання у 2023–2024 рр., то її регіональні відмінності суттєво загострилися у східних та прифронтових регіонах (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька області).

Таблиця 1

Темпи зростання кількості зайнятих працівників у суб'єктах господарювання у секторі інформації та комунікації України, % до попереднього року

Регіон	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Україна	89,82	102,80	107,21	109,39	111,61	103,56	114,02	96,85	101,31	100,43
Вінницька	89,14	100,68	117,57	111,27	114,25	107,59	115,63	108,73	106,27	101,63
Волинська	92,06	103,35	107,63	122,32	118,43	110,18	120,53	105,34	111,54	104,45
Дніпропетровська	106,62	101,43	111,49	112,11	107,46	104,38	117,33	100,90	107,53	99,18
Донецька	91,77	95,71	101,98	106,42	121,91	98,83	108,11	49,27	86,62	80,20
Житомирська	93,45	104,50	112,62	104,72	110,03	107,08	121,68	95,73	100,61	97,98
Закарпатська	94,24	113,63	101,15	115,71	106,70	107,66	121,62	104,67	105,61	101,68
Запорізька	90,15	106,84	111,68	109,41	116,70	103,83	113,79	95,58	87,48	92,13
Івано-Франківська	97,99	107,87	120,79	115,58	115,55	112,51	121,70	105,93	106,84	103,14
Київська	100,46	118,32	114,10	118,77	118,36	113,51	118,51	102,16	107,08	100,17
Кіровоградська	107,23	111,50	105,45	110,09	115,62	99,03	114,29	101,54	108,54	100,78
Луганська	82,39	96,46	98,64	102,46	108,05	100,78	106,99	...	...	73,16
Львівська	82,15	107,00	109,33	117,11	118,32	108,89	123,88	106,77	103,72	...
Миколаївська	97,43	107,03	104,93	122,54	104,49	106,30	118,18	97,04	99,51	93,78
Одеська	92,11	103,50	109,12	106,76	107,33	111,90	113,23	100,04	100,60	
Полтавська	97,13	109,68	109,84	117,50	118,37	110,78	118,27	97,50	105,40	98,98
Рівненська	93,29	102,49	113,90	120,68	126,53	104,41	121,85	101,64	104,13	...
Сумська	98,57	106,28	114,12	108,73	113,63	114,92	112,87	101,91	105,42	96,43
Тернопільська	90,59	100,09	110,33	119,89	119,27	106,79	118,30	106,30	104,88	100,13
Харківська	89,32	106,93	107,94	117,21	113,92	105,46	116,87	...	...	...
Херсонська	95,21	105,14	103,11	110,57	111,22	109,09	117,68	66,92	89,59	85,91
Хмельницька	103,56	111,92	112,69	115,02	111,24	108,66	125,64	107,27	108,40	103,40
Черкаська	111,58	106,24	112,28	119,42	117,08	106,75	116,18	104,78	105,22	96,14
Чернівецька	90,14	113,41	107,78	111,37	115,24	100,19	118,72	107,55	102,11	96,18
Чернігівська	92,68	106,51	109,89	115,74	112,99	106,68	119,28	100,27	103,99	99,32
Київ	86,41	99,76	104,40	104,03	108,67	98,80	108,66	94,01	99,61	102,82

Джерело: обчислено на основі [5].

Спостерігається різке падіння зайнятості, зокрема у Донецькій області до 49,27% у 2022 р. [5], що пов'язане із захопленням територій, процесами релокації та вимушеною міграцією людського капіталу. Аналогічно, у Херсонській області зафіксовано зниження темпів зростання зайнятості до 66,92% у 2022 р. [5], що було зумовлено окупацією території та високими безпековими ризиками.

Натомість західні регіони України демонструють відносно стійкість і навіть адаптивне зростання зайнятості в секторі інформації та комунікації. У Волинській, Івано-Франківській, Хмельницькій та Тернопільській областях у 2022–2024 рр. зберігаються позитивні або близькі до стабільних темпи зростання зайнятості (табл. 1). Це може свідчити про вплив релокації бізнесу, концентрацію людського капіталу та розвиток цифрових сервісів у відносно безпечніших регіонах. Окрема позиція належить м. Києву, де після зниження темпів зростання зайнятості у 2022 р. (94,01%) спостерігається часткове відновлення у 2024 р. (102,82%) [5]. Це дає підстави стверджувати про збереження ролі столиці як головного цифрового хабу країни та головного центру концентрації людського капіталу у секторі інформації та комунікації.

Крім того, результати рейтингування регіонів України за темпами зростання зайнятості у секторі інформації та комунікації свідчать про суттєву трансформацію просторової структури лідерства в умовах триваючої війни. У період 2015–2021 рр. рейтинги характеризувалися високою мінливістю позицій регіонів, що відображало нестабільність конкурентних переваг у секторі. Починаючи з 2022 р., спостерігається чітке зміщення лідерства у бік західних регіонів, зокрема Волинської, Хмельницької, Чернівецької та Вінницької областей. У 2023–2024 рр. частково відновлюється роль Києва та окремих центральних регіонів, однак зберігається домінування відносно безпечних територій у верхніх позиціях рейтингу. Натомість східні та південні регіони демонструють стійке погіршення позицій, що відображає негативний вплив воєнних дій на розвиток зайнятості в секторі інформації та комунікації.

Отже, емпіричний аналіз стійкості зайнятості у секторі інформації та комунікації України виявив наявність регіональних асиметрій. Якщо у 2015–2021 рр. домінувала тенденція до поступового та відносно рівномірного зростання в Україні та її регіонах, то в умовах воєнного шоку 2022–2024 рр. сформувалася чітка поляризація між безпечнішими західними та постраждалими східними і південними територіями. Це підтверджує високу чутливість зайнятості у секторі інформації та комунікації до безпекових факторів, а також важливість регіональної політики відновлення, орієнтованої на підтримку людського капіталу та цифрової інфраструктури як ключових детермінант стійкості сектору та забезпечення сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Кічурчак М. Entrepreneurship for sustainable development in Ukraine: Resilience of the information and communication sector amid the war. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2025. Вип. 53. С. 108–125. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2025.53.0.5312>

2. Kichurchak M. Sustainable development for the post-war recovery in Ukraine's economy: an updated perspective on the scientific legacy of M. Tugan-Baranovsky. *History of Economics and Economic Thought of Ukraine*. 2024. №57. P. 114–140. DOI : <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.114>

3. Kichurchak M., Paslavskaja I. The Regional Factors of Sustainable Development Amidst Wartime Challenges. *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu: Monografia / Red. Izabela Krawczyk-Sokołowska*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2023. S. 9–28. DOI : [10.17512/CUT/9788371939860](https://doi.org/10.17512/CUT/9788371939860)

4. Кічурчак М. Сталій розвиток і повоєнна відбудова економіки України. *Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія* [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат]; НАН України, ДУ “Ін-текон. та прогнозув. НАН України”. Електрон. дані. К., 2023. С. 47–60. URL : <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstructionfor-development.pdf>

5. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/> (Дата звернення: 16 травня 2026 р.).

Отримано: 15.05.2026

Віталія Кліменкова,
молодший науковий співробітник,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного
потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»,
м. Київ, Україна

РЕГУЛЮВАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СВІТІ І В УКРАЇНІ

Аналіз літератури щодо проблем академічної доброчесності свідчить, що етичні питання поставали перед науковцями дуже давно. В кожній країні існують свої підходи до розробки етичних регуляторів (кодексів) відносин науковців між собою та із суспільством. Метою кодексів професійної етики є встановлення етичних норм і правил службової поведінки фахівців для гідного виконання ними своєї професійної діяльності, а також сприяння зміцненню авторитету й довіри громадян як потенціальних і реальних споживачів їхніх послуг.

Перші кодекси професійної етики з'явилися наприкінці XIX — початку XX ст. у США. Їх розробили спілки наукових товариств. Американська модель значною мірою децентралізована, вона відзначається чи не найбільш сильним контролем порушень норм наукової етики і жорстким реагуванням на них.

Контроль за дотриманням норм наукової етики в США базується на поєднанні інституційних кодексів честі, спеціалізованих центрів академічної доброчесності та державних регуляторних органів (наприклад, Управління державної етики). Ключову роль відіграють Кодекси честі, для студентів та дослідників, а також федеральні установи для моніторингу етики.

Writing Center (Центр письма) – обов'язковий структурний підрозділ ЗВО, в якому здобувачі освіти вчаться писати наукові роботи. Office of Faculty Professional Development або Department of professional excellence – Офіс для здійснення у викладачів професійного розвитку або Відділ професійної фахової майстерності) – обов'язкові структурні підрозділи закладу вищої освіти, які спрямовані на удосконалення кваліфікації фахівців.

Створюються також Court of Honor (Суди честі) – структурні підрозділи ЗВО для студентів та викладачів, де відбувається засудження недоброчесності. До прикладу, регулювання порушень наукової доброчесності у Стенфордському університеті базується на чітких політиках, розділених за категоріями порушників: студенти та дослідники (викладачі/науковці). Основу складає Кодекс честі (Honor Code) та Політика щодо недоброчесності в дослідженнях (Research Misconduct Policy) [1]. За порушення Кодексу етики (Principles of Ethical Conduct) в Массачусетському університеті відповідальність несуть усі члени університетської спільноти: викладачі, персонал, студенти, волонтери та адміністрація [2].

Фінська система освіти (як шкільна, так і вища) базується на взаємній довірі між викладачами та студентами, що мінімізує потребу в жорсткому зовнішньому контролі. У разі підозри в академічній недоброчесності (плагіат, фальсифікація, фабрикація даних) запускається стандартизований процес розслідування на рівні університету. Дотримання академічної етики у Фінляндії базується на системі саморегулювання, де ключову роль відіграє Фінська національна

консультативна рада з дослідницької етики (TENK), Єдиний кодекс поведінки (RI Guidelines). Усі наукові та навчальні заклади Фінляндії добровільно зобов'язуються дотримуватися Настанов TENK щодо належної наукової практики. Оновлена версія (2023 р.) щодо проведення досліджень (RCR) містить вимоги до документування результатів, відкритого повідомлення про джерела фінансування та конфлікти інтересів, а також належного цитування робіт [3].

У Нідерландах не існує єдиного універсального «Кодексу етики» для всіх сфер життя. Натомість країна спирається на галузеві етичні стандарти та кодекси поведінки [4]. Найбільш відомими та фундаментальними є такі національні кодекси: Кодекс доброчесності в наукових дослідженнях (Netherlands Code of Conduct for Research Integrity): головний документ для академічної та наукової спільноти. Він базується на 5 принципах: чесність, сумлінність, прозорість, незалежність та відповідальність. Корпоративний кодекс управління (The Dutch Corporate Governance Code): застосовується нідерландськими компаніями, акції яких котируються на біржі, і регулює взаємини між правлінням, наглядовою радою та акціонерами. Кодекс для студентів і навчальних закладів (Code of Conduct): регулює стандарти надання якісних освітніх послуг для іноземних студентів у нідерландських ВНЗ. Етичний кодекс для соціальних та поведінкових наук (Code of Ethics for Research in the Social and Behavioural Sciences): розроблений для захисту учасників досліджень.

У Німеччині дотримання норм наукової етики забезпечується через поєднання національних стандартів, інституційного контролю та професійної саморегуляції. Це доволі системна модель, яка охоплює всі рівні науки – від аспірантів до провідних дослідницьких організацій. Ключову роль у формуванні правил і стандартів відіграє Німецьке наукове товариство (DFG), яке розробило Кодекс належної наукової практики (Gute wissenschaftliche Praxis) – центральна самоврядна організація з фінансування науки в Німеччині, яка розподіляє виділені державою кошти на фінансування фундаментальної науки. У кожній науковій установі чи університеті призначаються омбудсмени з наукової етики (Ombudsperson) – незалежні радники, до яких можна звернутися конфіденційно. Вони допомагають вирішувати конфлікти, підозри у плагіаті, фабрикації даних тощо. На національному рівні діє Омбудсмен з науки Німеччини, який розглядає складні або міжінституційні справи, формує рекомендації для системи в цілому.

Великі наукові об'єднання (Товариство Макса Планка, Товариство Фраунгофера, Гельмгольц-асоціація) мають власні кодекси етики та механізми контролю і реагування на порушення [5]. Наприклад, Сенат товариства ім. Макса Планка (Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften) – організації найбільш подібної за своїми масштабами та функціями до НАН України – затвердив кілька документів, якими визначається робота в даному напрямку. Крім затвердженого ще у 2000 році Кодексу поведінки Товариства Макса Планка, в якому зафіксовано основну місію Товариства, та морально-етичні норми, якими воно керується, Сенат затвердив «Рекомендації та правила Товариства Макса Планка про відповідальний підхід до свободи досліджень і дослідницьких ризиків», «Правила та процедури у справах про підозру в науковому проступку», якими досить детально визначено рекомендований порядок розслідування підозр, санкцій що їх потрібно застосовувати в разі їх підтвердження і обов'язки відповідальних за це осіб. При Товаристві Макса Планка діє Комітет з етики у сфері безпеки та відповідності досліджень, створений для надання консультацій

та підтримки співробітникам Товариства з питань, що виникають унаслідок порушень зазначених вище правил.

У Великій Британії також існує розгалужена система контролю за дотриманням норм наукової етики, яка охоплює як університети, так і наукові організації. Її очолює UK Research Integrity Office (UKRIO) [6] – незалежна організація, яка надає рекомендації, проводить навчання та консулює дослідників і установи щодо етичних стандартів. UKRIO розробляє Кодекс дослідницької практики (Code of Practice for Research), яким керуються науково-дослідні установи, проводить аудит і перевірки дослідницьких організацій, підзвітні вченим радам і адміністрації. Як і в Німеччині, всі дослідницькі установи Великої Британії мають власні етичні комітети, які розглядають проекти ще до початку дослідження, контролюють роботу по утвердженню норм академічної доброчесності, готують щорічні звіти про її стан і проблеми. В зв'язку з посиленням уваги до них протягом останніх десятиліть Комітет з питань доброчесності досліджень Великої Британії активно пропагує підписання університетами та науковими установами Угоди про дослідницьку доброчесність (Research Integrity Concordat) [7] – свого роду зобов'язання відповідних організацій забезпечити, щоб їхня робота ґрунтувалася на найвищих стандартах ретельності та доброчесності. Перша версія його була опублікована у 2012 році. У 2025 році було опубліковано оновлену версію Конкордату на підтримку доброчесності досліджень, яка відображає зміни в дослідницькому середовищі і забезпечує його подальшу актуальність. Організації мали перейти до виконання вимог оновленого Конкордату до квітня 2026 року. Особливий акцент в ньому робиться на регулярному навчанні персоналу з етики, прозорості розслідування випадків порушення, оприлюдненні політик дослідницької доброчесності.

Регулювання академічної етики у Швеції базується на чіткому розподілі відповідальності міждержавними органами та закладами вищої освіти (ЗВО), що закріплено на законодавчому рівні [8]. Національна рада з перевірки порушень у дослідженнях (NPOF) з 2020 року як незалежний орган централізовано розглядає випадки серйозних порушень (плагіат, фальсифікація, фабрикація даних) у науковій діяльності. Кожен університет має власну раду, яка розглядає порушення серед студентів (наприклад, списування на іспитах). Найпоширенішим покаранням є тимчасове відсторонення від навчання (до 6 місяців). Ключовим аспектом контролю є Етична експертиза – дослідження за участю людей або з використанням чутливих даних потребують схвалення від Шведського органу з етичного нагляду (Etikprövningsmyndigheten).

В Україні Етичний кодекс ученого України [9] схвалений у 2009 р., постановою Загальних зборів НАН України побудований на тих самих морально-етичних принципів, вироблених світовою наукою, що й прийнятий Сенатом Товариства Макса Планка. Різниця ж полягає в тому, що в українському кодексі відповідні норми лише проголошуються, а німецький ще містить практичні рекомендації щодо порядку дій, до яких має вдатися керівництво наукової установи при виникненні підозри щодо порушення наукової етики.

З 1 лютого 2026 року в Україні набрав чинності Закон № 4742-IX «Про академічну доброчесність» [10], спрямований на становлення та зміцнення культури академічної доброчесності відповідно до європейських стандартів у закладах освіти, наукових установах і в суспільстві загалом.

Список використаних джерел

1. Studdert D. Research Misconduct: Policy on Allegations, Investigations, and Reporting. 2026. January 1. URL : <https://doresearch.stanford.edu/policies/research-policy-handbook/conduct-research/research-misconduct-policy-allegations-investigations-and-reporting#:~:text=Any%20individual%20who%20believes%20an,about%20suspected%20or%20alleged%20misconduct> (дата звернення 2.05.26 р.).
2. Policy on Codes of Conduct For University Vendor Relationships & Guidelines (T08-028). URL : <https://www.umassp.edu/bot/board-policies/t08-028> (дата звернення 29.04.26 р.).
3. Finnish National Board on Research Integrity TENK. URL : <https://tenk.fi/en/tenk> (дата звернення 20.04.26 р.).
4. CODE OF ETHICS FOR RESEARCH IN THE SOCIAL AND BEHAVIOURAL SCIENCES INVOLVING HUMAN PARTICIPANTS. URL : <https://nethics.nl/onewebmedia/Nethics-Code-of-Ethics-digitaal.pdf> (дата звернення 25.04.26 р.).
5. Сайт товариства ім. Макса Планка. URL: <https://www.mpg.de/en> 4 Кодекс етики. URL : <https://www.mpg.de/199426/forschungsfreiheitRisiken> (дата звернення 25.04.26 р.).
6. UKRIO. Research Integrity Office. URL : <https://ukrio.org/> (дата звернення 25.04.26 р.).
7. UKCORI. The Concordat to Support Research Integrity. URL : <https://ukcori.org/research-integrity-concordat/> (дата звернення 21.04.26 р.).
8. Good research practice and research misconduct. URL : <https://medarbetare.su.se/en/research/research-integrity-ethics-and-legal-aspects/good-research-practice/good-research-practice-and-research-misconduct> (дата звернення 01.04.26 р.).
9. Етичний кодекс ученого України: станом на 15 квітня 2009 р. Схвалений постановою Загальних зборів НАН України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0002550-0> (дата звернення 11.04.26 р.).
10. <https://zakon.rada.gov.ua/go/4742-20> (дата звернення 01.04.26 р.).

Отримано: 18.05.2026

Тетяна Коритько,
кандидат економічних наук, доцент,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління людськими ресурсами на підприємствах неможливе без належної уваги мотивації. Саме вона є ключовим фактором, що дозволяє мобілізувати співробітників на досягнення стратегічних цілей підприємства, використовуючи широкий спектр стимулюючих заходів.

В основі мотивації лежать потреби та інтереси. Потреби являють собою ієрархічну структуру та поділяються за змістом на фізіологічні, соціальні та психологічні групи.

Спектр соціальних потреб надзвичайно широкий та різноманітний. На відміну від них, фізіологічні потреби, будучи строго обумовленими біологічними вимогами організму, мають обмежений набір. Психологічні ж потреби, хоч і перевершують фізіологічні за своєю варіативністю, також перебувають у рамках, обумовлених взаємодією індивіда із соціальним середовищем.

Головні потреби та інтереси людини служать для нього спонукальними причинами. Звідси випливає, що трудова мотивація – це внутрішній стан співробітника, його намір працювати. Стимулювання праці – це цілеспрямована діяльність із пошуку, активації чи штучному формуванню у працівника актуальних потреб. Відмінність між стимулом і стимулюванням полягає в наступному: стимул може бути як природним, так і штучним, тоді як стимулювання – це соціокультурний процес, спрямований на створення умов, що породжують потребу, яка, своєю чергою, ініціює трудову мотивацію.

Методи стимулювання є комплексом заходів, покликаних впливати на співробітників з метою досягнення низки ключових завдань. До них відносяться: підвищення їхньої особистої працездатності, збільшення фінансової віддачі підприємства, забезпечення його стабільного та довгострокового функціонування, а також гарантія адекватної винагороди за працю та підвищення загальної продуктивності команди. При цьому мотивація співробітників не обмежується лише фінансовими аспектами, такими як зарплата чи бонуси. Вона також включає в себе облік емоційних та соціальних складових, таких як якість взаємовідносин між керівниками та підлеглими, рівень згуртованості колективу та загальна політика підприємства по відношенню до своїх працівників.

Мотивація людських ресурсів може бути класифікована як внутрішня та зовнішня. Перша, внутрішня мотивація, фокусується на створенні комфортної та підтримуючої робочої атмосфери. Це є критично важливою умовою для формування позитивного ставлення до роботи та, як наслідок, для досягнення високої ефективності. Не менш значущими є мікроклімат у колективі, загальна культура підприємства та ставлення з боку керівництва, оскільки негативна атмосфера здатна звести нанівець будь-які зусилля щодо стимулювання праці. Зовнішня мотивація спирається на матеріальні заохочення та уникнення

негативних наслідків, таких як штрафи, які є невід'ємною частиною забезпечення продуктивної роботи персоналу. Однак для того, щоб обидві форми мотивації працювали та забезпечували максимальне залучення співробітників, необхідна чітко вибудована стратегія внутрішньої мотивації, підкріплена системою преміювання та винагород. Типовим інструментом для цього є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє співробітникам орієнтуватися у пріоритетах, спрямовувати свої зусилля на досягнення найкращих результатів та, відповідно, максимізувати свої винагороди.

Ефективність системи стимулювання праці визначається співвідношенням понесених витрат на її реалізацію та досягнутого рівня мотивації працівників.

Основною вимогою до ефективності «системи мотивації» є вивчення та облік потреб кожного працівника та застосування заходів стимулювання з урахуванням особливостей цих питань потреб. В ідеалі, розподіл стимулюючих ресурсів має бути справедливим.

Для підвищення ефективності заходів трудової мотивації необхідна розробка та впровадження таких методик:

- об'єктивної оцінки ефективності стимулюючих заходів;
- визначення рівня мотивованості працівників.

Таким чином, для успішної роботи людських ресурсів підприємства, ефективна система мотивації повинна включати матеріальні та нематеріальні стимули. Ефективна система мотивації сприяє збільшенню продуктивності, поліпшенню якості роботи співробітників, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня задоволеності персоналу. Ефективна розробка та управління системою мотивації вимагає серйозної роботи служби кадрів та керівників, але вона дозволяє організації підвищувати свої економічні показники та імідж, а також задоволеність та лояльність персоналу підприємства.

Список використаних джерел

1. Bryukhovetska N. Ye., Buleev I. P., Chorna O. A., Bryl I. V., Korytko T. Yu. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. *Science and Innovation*. 2025. №21(2). P. 16-27.
2. Коритько Т. Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №1(79). С. 56-62.
3. Коритько Т. Ю. Мотиви та методи мотивації інвестиційної активності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №2(52). С. 201–205.

Галина Круль,
кандидат географічних наук, доцент,
Поліна Іванова,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Трансформація ресторанної галузі в пострадянський період призвела до відходу від моделі обслуговування за графіком у відомчих їдальнях до комерційно орієнтованих форматів. Сьогодні класифікація закладів харчування охоплює ресторани, кафе, бари, фаст-фуди, кав'ярні, спеціалізовані заклади (піцерії, паби, суші-бари тощо). Кожен тип закладу має свою специфіку функціонування. Наприклад, успіх ресторану вищого класу базується на унікальності концепції та вишуканості сервісу, тоді як для фаст-фудів критично важливими є швидкість та технологічність процесів.

Дослідження підтверджує, що функціонування ЗРГ базується на трьох «китах»: вдалій концепції, продуманому форматі та стратегічному місці розташування. В умовах кризи до цих факторів додається «цифрова зрілість» підприємства та його здатність до оперативної реструктуризації витрат [3].

Пандемія COVID-19, що розпочалася наприкінці 2019 року, стала каталізатором тектонічних змін у HoReCa. Карантинні обмеження призвели до того, що в багатьох країнах (США, Італія, Франція) заклади були повністю закриті на тривалий період [13].

Однак криза стимулювала впровадження високих технологій. Роботизація стала відповіддю на дефіцит робочої сили та вимоги до соціального дистанціювання. У Нідерландах ресторани почали використовувати роботів-офіціантів для доставки страв до столів, що дозволило зменшити навантаження на персонал та забезпечити безпеку [9]. У Південній Кореї мережа Lounge X впровадила роботів-бариста, які готують каву з ідеальною точністю, а в США мережа White Castle почала тестувати роботів для смаження бургерів. За оцінками експертів, автоматизація процесів на кухні дозволяє скоротити витрати на оплату праці до 80%, що є критично важливим у періоди падіння виручки [8, 6].

Важливим аспектом адаптації стала державна підтримка. У країнах Європейського Союзу було впроваджено масштабні програми допомоги. У 2020 році Європейський інвестиційний фонд і Commerzbank надали близько 500 млн євро кредитних ліній для малих та середніх підприємств Німеччини. Аналогічні заходи були вжиті в Болгарії та Італії, що дозволило зберегти тисячі робочих місць [7].

Збройні конфлікти створюють специфічне агресивне середовище для бізнесу. Прикладом є Ізраїль, де після ескалації конфлікту в жовтні 2023 року ресторанна галузь зазнала значних збитків. Основні фактори впливу:

припинення туризму, мобілізація значної частини персоналу до ЦАХАЛу та зміна психології споживання (населення уникає місць масового скупчення людей).

Цікавим є досвід адаптації ізраїльських закладів, які почали працювати виключно на доставку або перейшли на соціально орієнтовані моделі, забезпечуючи харчуванням резервістів та волонтерів. Це демонструє перехід від комерційної логіки до логіки виживання та соціальної солідарності [10].

Також слід відзначити непрямий вплив війн на світовий ресторанний ринок через енергетичні кризи. Війна на Близькому Сході спричинила різке зростання цін на пальне, що безпосередньо вплинуло на вартість доставки страв у США та Європі. У США, наприклад, темпи зростання продажів у мережах Wingstop та Domino's суттєво сповільнилися, а дрібні приватні заклади масово збанкрутували [11]. В Індії криза вартості природного газу змусила багато ресторанів скорочувати меню або переходити на менш енергоємні методи приготування їжі [12].

Український досвід є унікальним у світовому масштабі. Вітчизняні заклади ресторанного господарства продемонстрували надзвичайну гнучкість, адаптуючись до повномасштабної війни, постійних обстрілів та енергетичного терору. За даними аналітичних центрів, у 2022-2023 роках в Україні закрилося близько 20-25% закладів, переважно у прифронтових та окупованих регіонах. Проте у західних та центральних областях спостерігався справжній «ресторанний бум» за рахунок релокації бізнесу та внутрішньо переміщених осіб. Київ, Львів та Чернівці стали центрами концентрації креативних форматів [2, 4].

Ключовими викликами для українських рестораторів стали:

- енергетична криза (блекаути). Заклади інвестували мільярди гривень у придбання генераторів, систем Starlink та акумуляторів, що призвело до зростання собівартості страв, але дозволило їм стати справжніми «Пунктами Незламності» для громадян;

- кадрова криза. Мобілізація чоловіків і масова міграція жінок за кордон спричинили гострий дефіцит кухарів та офіціантів. Бізнес почав залучати до роботи більше молоді (18-22 роки), жінок і пенсіонерів, а також інвестувати у внутрішнє навчання персоналу [5];

- зміна структури попиту. Спостерігається стрімке зростання сегменту кав'ярень (+35%) і фаст-фудів (+15%), тоді як кількість дорогих ресторанів і барів зменшилася. Люди обирають швидші та дешевші формати «на ходу».

Важливою особливістю стало волонтерство. Багато ресторанів (наприклад, мережі у Києві та Харкові) з перших днів війни перетворилися на безкоштовні їдальні для ЗСУ та переселенців. Цей досвід сформував нову культуру взаємодопомоги у галузі, де колаборація витіснила жорстку конкуренцію [4].

Майбутнє ресторанного господарства визначатиметься кількома ключовими трендами: подальшою цифровізацією через впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації закупівель; екологічністю та локальністю, що популяризує використання продуктів місцевого виробництва для мінімізації логістичних ризиків; дотриманням безпекових стандартів (наявність укриттів та автономних джерел живлення стане обов'язковою вимогою для нових закладів), розвитком гібридних форматів у вигляді поєднання магазинів-ресторанів, темних кухонь (dark kitchens) і розважальних зон.

Галузь HoReCa довела свою здатність трансформуватися під тиском обставин. Кризи 2020-2024 років стали не лише руйнівним фактором, а й потужним поштовхом до модернізації та професійного зростання [1].

Список використаних джерел

1. Дмитрук Д. Л., Гончар Л. О. Перспективи розвитку закладів ресторанного господарства в Україні. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки*: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, (21 листопада 2023 р.).
2. На межі закриття: як війна, криза кадрів і тиск держави знищують ресторанний бізнес. *DengiUa*. URL : <https://dengi.ua/ua/statti/9759478-na-mezhi-zakritya-yak-vijna-kriza-kadriv-i-tisk-derzhavi-znischuyut-restorannij-biznes>
3. Основи ресторанної справи. Навчальний посібник. / Укл. Круль Г.Я. Чернівці : Рута, 2020. 496 с. URL : <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/946>
4. Цифра дня – на 35% зросла кількість кав'ярень під час війни. *Poster*. URL : <https://joinposter.com/ua/blog/management/tsyfra-dnia-rist-kilkist-kaviaren-pid-chas-viiny>
5. 20% закладів можуть закритися до кінця року: як війна змінює ринок і що чекає ресторанний бізнес після перемоги. *Retailers*. URL : <https://retailers.ua/news/mneniya/15616-20-restoraniv-mojut-zakritisya-do-kintsya-roku-yak-vijna-zminyuye-rinok-i-scho-chekaye-pislya-peremogi--prognoz-olgi-nasonovoyi/>
6. A Robot Might Cook Your Next White Castle Burger. *Popular mechanics*. URL : <https://www.popularmechanics.com/technology/robots/a33314615/white-castle-fry-cook-robot-flippy-miso-robotics/>
7. Supporting European businesses during the pandemic. *European commission*. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/coronavirus-response/supporting-jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic/supporting-european-businesses-during-pandemic_en
8. Lounge X Cafe, Hand Drip Bar, а потім магазин «Cafe on the Road». URL : <https://www.foodnews.news/mobile/article.html?no=123357>
9. Restaurant in the Netherlands to use robots to help out waiters. *EuroNews*. URL : <https://www.euronews.com/2020/06/10/restaurant-in-the-netherlands-to-use-robots-instead-of-waiters>
10. The MediaLine. URL : <https://themedialine.org/>
11. US restaurant sales drop as Iran war pushes gasoline prices higher. *Reuters*. URL : <https://www.reuters.com/world/us/us-restaurant-sales-drop-iran-war-pushes-gasoline-prices-higher-2026-05-04/>
12. 'We cut down the menu': Cooking gas crisis hits restaurants in India amid war in Iran. *France24*. URL : <https://www.france24.com/en/asia-pacific/20260313-cooking-gas-crisis-india-restaurants-war-iran>
13. Yike H. Analysis of the Catering Sector's Adjustment Plan following the COVID-19 Pandemic. *Business School, Macau University of Science and Technology*. DOI : [10.1051/shsconf/202420704015](https://doi.org/10.1051/shsconf/202420704015)

Отримано: 12.05.2026

Максим Куранда,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РОЛІ ПРАЦІ ТА КАПІТАЛУ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасна економічна реальність розвивається значно швидше, ніж відбувається адаптація теоретичних підходів до її аналізу. Стрімкий розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ), змінюючи технічну сторону виробництва, змінює й самі принципи функціонування економіки. Значна частина економічних концепцій формувалася в умовах принципово іншого технологічного середовища, тому поява систем, здатних виконувати дедалі складніші функції, які традиційно вважалися властивими лише людині, зумовлює потребу у переосмисленні окремих положень економічної науки. Отже, не лише теоретичного, а й практичного значення набуває дослідження впливу ШІ на економічні відносини, структуру виробництва та зміну функціонально-економічного поділу праці та ролей капіталу (засобів виробництва). Метою дослідження є виявлення принципових функціонально-економічних відмінностей між працею та засобами виробництва і їх трансформації під впливом ШІ.

Якщо розібрати будь-яке економічне завдання на структурні елементи, можна виділити три аспекти – «план», «дія», «контроль». «План» це перший етап, в ході якого потрібно дати відповіді на питання: чого потрібно досягти? В який спосіб? Які складнощі можуть виникнути та як їх подолати? Що робити у випадку виникнення непередбачених обставин? «Дія» – етап перетворення енергії на роботу з метою отримання результату, визначеного на першому етапі у визначений спосіб. «Контроль» – етап оперативного контролю процесу виконання з метою своєчасного втручання у випадку виникнення незапланованих обставин та оцінка результату етапу 2 в контексті відповідності цілям, визначеним на етапі 1.

Така класифікація потрібна для розмежування трьох процесів, що відрізняються історично, економічно та з точки зору автоматизації. Етапи «плану» і «контролю» з первісних часів були прерогативою людини. Автоматизувати процеси людина почала саме з етапу «дії», конкретніше – з простого впливу на навколишнє середовище за жорстко заданим алгоритмом (наприклад, водяне колесо, що приводить у дію жорнова, молот чи інший механізм). Такий механізм не може поставити цілі, оцінити результат чи умисно змінити алгоритм роботи: вода тече – колесо крутиться – жорнова мелють. Щоб відійти від алгоритму, потрібні сторонні обставини: втручання людини, зміни у течії річки та інше.

Протягом розвитку технологій у допромислову епоху було створено багато способів автоматизувати етап «дії» – вітряки, тяглові тварини тощо, що приводили у дію підйомні крани та інші механізми. З першою промисловою революцією їм на заміну прийшло викопне паливо та парові машини, електромотори, двигуни внутрішнього згоряння, але всі вони слугували одній

цілі – автоматизації «дії». Навіть за часів економістів-класиків етапи «плану» та «контролю» хоча і отримали розвиток у вигляді простих сенсорів для алгоритмів якщо-то (клапани парової машини Уатта, Булева логіка тощо), у більшості випадків залишались прерогативою людини. Механізми високого рівня автоматизації, засновані на таких алгоритмах, доволі складні, дорогі та не здатні вийти за рамки обмежених алгоритмів у непередбачених обставинах. До розвинених комп'ютерних технологій та робототехніки можна було автоматизувати лише певні фізичні процеси, але людина мала унікальні когнітивні здібності (табл. 1).

Таблиця 1

Історичний розвиток автоматизації функціонально-економічних аспектів завдання

Функціонально-економічні аспекти завдання	Період				
	Неолітична революція	I промислова революція	II промислова революція	III промислова революція	IV промислова революція
	Фактор змін				
	Сили природи та тварини	Викопне паливо	Аналогові обчислювальні технології	Цифровізація	Штучний інтелект
План	Виключно людське виконання.				Можлива автоматизація деяких функцій; більшість все ще виконується виключно людиною.
Дія	Деякі окремі функції автоматизовано (наприклад застосування водяного колеса); більшість функцій виконується виключно людиною.	Більшість функцій автоматизовано (наприклад застосування двигуна, електромотора); деякі складні функції виконуються виключно людиною.			Можлива повноцінна заміна людських функцій засобами виробництва
Контроль	Виключно людське виконання.	Деякі окремі функції автоматизовано (наприклад застосування регулятора Ватта); більшість функцій виконується виключно людиною.	Деякі окремі функції автоматизовано (наприклад застосування релейних систем керування); більшість функцій виконується виключно людиною.	Більшість функцій автоматизовано (наприклад застосування програмованих логічних контролерів та автоматизованих систем управління технологічними процесами); деякі складні функції виконуються виключно людиною.	

Авторська розробка.

Таке положення речей зберігалось століттями, тому, будь-то трудова теорія вартості Сміта [1, с. 31] чи підприємницький дух австрійської школи [2, с. 296–297] – у класичних економічних теоріях роль людини як основи економіки не ставиться під сумнів.

Коли технологія досягає свого технологічного піку (S-плато), виникає потреба зміні принципу функціонування. Розвиток електроніки, робототехніки та цифровізації вивели на новий рівень як можливості систем у сфері отримання та аналізу даних з навколишнього середовища, так і можливості створення алгоритмів для реакції, значно збільшивши горизонт планування роботи системи. Цифрова епоха вперше поставила під сумнів необхідність наявності людини-оператора, що керує процесом та може втручатись у випадку виникнення незапланованих обставин, давши початок тенденції до автоматизації етапу «контролю». Але справжній розквіт цієї тенденції спричинила поява технології нейронних мереж – штучного інтелекту. ШІ дає можливість вийти за рамки жорстких алгоритмів, оптимізуючи роботу у процесі отримання і аналізу нових даних без участі людини, хоча і потребує попереднього навчання з контролем «якості» результату. Така система отримує значну автономність у прийнятті рішень та може адаптуватись до непередбачених змін обставин, вирішити проблему і вдосконалити алгоритм. Сучасні ШІ можуть частково замінити людину на етапі «плану»: проаналізувати обставини, поставити собі завдання у рамках поставленої цілі, створити план дій з його виконання та, таким чином, виконати роль керівника середнього рівня.

В контексті можливостей заміни людської праці, ШІ можна класифікувати за його «здібностями» на 3 рівні [3, с. 47]: низький (Narrow AI) – вузькоспеціалізовані системи для вирішення конкретних завдань; загальний (General AI) – ШІ, що може повноцінно замінити людину у будь-якій сфері; суперінтелект (Superintelligence) – ШІ, що може перевершити людину у будь-якій сфері. Сьогоднішні моделі ШІ можна віднести лише до Narrow AI, тоді як для повноцінної автоматизації етапу «плану» потрібен хоча б рівень General AI. Такий стан речей призводить до того, що робот, поки що, не може поставити першоціль – сенс існування і роботи, але і більшість людей виконує у економічних відносинах ролі, що входять до етапів «дія» та, частково, «контроль», а отже, конкурують з вже машинами. Якщо працівник виконує низькокваліфіковані рутинні операції, його діяльність стає функціонально ідентичною до роботи робота. А отже, і теоретично-економічні, будь-то створення вартості чи класифікація як фактору виробництва, наслідки повинні бути ідентичними.

З розвитком технологій економічна унікальність людини зменшується. Якщо у минулому машина була конкурентом людини виключно у невеликій сфері рутинних низькокваліфікованих завдань, то сьогодні, залежно від сфери діяльності, від 25% до 65% завдань можуть бути виконані машинами [4, с. 26–27]. І людина цю конкуренцію може виграти лише демпінгом вартості праці – працівники, що змушені конкурувати з більш ефективними у всіх відношеннях механізмами, щоб не втратити роботу, згодні працювати за меншу заробітну плату та на гірших умовах. Виникає парадокс – робот фактом свого існування робить використання людської праці завжди дешевшим за використання машинної, тим самим стримуючи автоматизацію. Таким чином, ринкова логіка

призводить до неефективного розподілу ресурсів і виробничих потужностей та сповільнює економічний і технологічний розвиток. Отже, для оптимального використання людського та машинного капіталу виникає потреба у централізованій зміні структури економіки.

Таким чином, будь-яке завдання можна розділити на 3 функціонально-економічні аспекти – «план», «дія», «контроль». Історично сформована функціонально-економічна унікальність людини у аспектах «плану» та «контролю» стала підґрунтям для формування одного з базових положень класичних економічних теорій – сприйняття людської праці, фізичної чи розумової, як центрального елементу економічної системи. ШІ заклав основи для створення «розумних» засобів виробництва, що мають можливість повноцінної заміни праці. Це піднімає питання необхідності актуалізації деяких положень класичних економічних теорій.

Список використаних джерел

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776.
2. Von Mises L. Human Action: A Treatise on Economics. Scholar's ed. Auburn (Ala.): Ludwig von Mises Institute, 1998.
3. Сердюк О. С. Трансформація економічної системи під впливом технологій Індустрії 4.0. *Економіка промисловості*. 2025. №3(111). С. 40–58. DOI: 10.15407/econindustry.2025.03.040.
4. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Женева, 2023. 296 с. URL : <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Отримано: 13.05.2026

Оксана Лаврук,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МОТИВАЦІЯ ПОКОЛІННЯ Z НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ

В умовах трансформації сучасного ринку праці дедалі більшого значення набуває проблема формування ефективної системи мотивації представників покоління Z. Саме ця категорія працівників сьогодні активно інтегрується у професійне середовище, впливаючи на зміну традиційних підходів до управління персоналом, організації праці та корпоративної культури. Представники покоління Z виступають каталізаторами інноваційних змін, стимулюють цифрову трансформацію бізнес-процесів і формують нові вимоги до роботодавців. За прогнозами міжнародних аналітичних агентств, до 2034 року частка покоління Z у структурі світової робочої сили становитиме близько 34 %, що актуалізує необхідність переосмислення механізмів трудової мотивації та адаптації управлінських практик до потреб цієї генерації [1].

За інформацією аналітичних досліджень The Economist, у світі налічується близько двох мільярдів осіб, народжених у період 1997–2012 років, які належать до покоління Z [2]. Формування їхніх цінностей та поведінкових моделей відбувалося в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізаційних процесів, високої інформаційної мобільності та постійних соціально-економічних змін. Саме тому трудові установки, професійні очікування та мотиваційні орієнтири цієї категорії працівників істотно відрізняються від попередніх поколінь. Для сучасних організацій це створює як нові виклики, так і додаткові можливості щодо формування конкурентоспроможної кадрової політики.

Однією з ключових характеристик покоління Z є високий рівень технологічної компетентності. Представники цієї генерації фактично сформувалися в умовах цифрового суспільства, що обумовлює їхню здатність швидко адаптуватися до інноваційних технологічних рішень та ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності. Вони очікують від роботодавців сучасного технологічного середовища, автоматизованих систем управління, цифрових платформ комунікації та оперативного доступу до інформації. Особливої популярності серед молодих працівників набувають інтерактивні сервіси командної взаємодії та інструменти цифрової координації праці. Відповідно, підприємства, які активно впроваджують цифрові технології та підтримують інноваційний формат організації праці, мають суттєві конкурентні переваги у процесі залучення й утримання молодих фахівців.

Водночас для покоління Z характерним є виражений індивідуалізм та прагнення до персоналізації професійного розвитку. Молоді працівники орієнтовані на реалізацію власного потенціалу, професійне самоствердження та отримання індивідуалізованого підходу з боку роботодавця. Особливого значення для них набуває визнання особистих досягнень, підтримка професійних ініціатив та створення умов для розвитку здібностей і компетентностей. Представники покоління Z значно вище оцінюють компанії, які формують індивідуальні траєкторії кар'єрного розвитку, забезпечують

персоналізовані програми навчання та враховують особисті професійні інтереси працівників.

Не менш важливим мотиваційним чинником для покоління Z виступає соціальна відповідальність бізнесу. На відміну від багатьох представників старших поколінь, молоді працівники значну увагу приділяють етичним аспектам діяльності організації, її участі у соціальних, екологічних та благодійних ініціативах. Роботодавці повинні підкреслити свої зусилля, спрямовані на те, щоб бути відповідальними громадянами світу. Підприємства повинні продемонструвати свою прихильність до більш широкого кола суспільних проблем, таких як сталий розвиток, зміна клімату та голод. Для них важливо працювати у компанії, цінності якої збігаються з їхніми власними світоглядними орієнтирами. Тому участь у проєктах корпоративної соціальної відповідальності, екологічних програмах або волонтерських ініціативах формує у працівників відчуття суспільної значущості власної праці та підвищує рівень їхньої організаційної лояльності.

Суттєвою особливістю покоління Z є також орієнтація на забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Представники цієї генерації не розглядають роботу як єдиний пріоритет, а прагнуть гармонійного поєднання професійної реалізації, особистісного розвитку, відпочинку та соціальної взаємодії. Саме тому вагомими елементами мотивації для них виступають гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, автономність у виконанні завдань та адаптивні форми організації праці. Організації, які впроваджують моделі гнучкої зайнятості або пропонують альтернативні формати робочого часу, демонструють вищий рівень привабливості для молодих працівників.

Дослідження свідчать, що чимало зумерів переживають стрес та вигорання (у 2022 р. таких було 46%, а у 2023 р. – вже 52%). Крім того, соціальний психолог Джонатан Гайдт називає їх «тривожним поколінням». Компаніям не можна закривати очі на ці факти, натомість варто діяти проактивно, створюючи програми для підтримки ментального здоров'я і балансу між роботою та вільним часом [3].

Окремої уваги заслуговує потреба покоління Z у постійному та конструктивному зворотному зв'язку. Молоді фахівці прагнуть систематичного оцінювання результатів своєї діяльності, професійних рекомендацій та чіткого розуміння перспектив подальшого розвитку. Для них важливо не лише отримувати оцінку виконаної роботи, а й бачити можливості вдосконалення власних компетентностей.

Крім того, покоління Z характеризується високим рівнем толерантності та відкритістю до різноманіття. Молоді працівники позитивно сприймають інклюзивне середовище, підтримують принципи рівності, мультикультурності та недискримінації. Для них важливо працювати у колективі, де забезпечується повага до різних поглядів, культурних особливостей і стилів мислення. Саме тому формування інклюзивної корпоративної культури є одним із ключових чинників ефективної мотивації представників цього покоління.

Враховуючи зазначені особливості, сучасним організаціям необхідно адаптувати систему мотивації персоналу до нових потреб молодих працівників. Насамперед доцільним є активне впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом, професійного навчання та внутрішньої комунікації. Використання сучасних платформ управління проєктами, онлайн-курсів,

інтерактивних програм розвитку персоналу та автоматизованих HR-систем сприяє підвищенню залученості представників покоління Z до трудової діяльності.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційної політики є також забезпечення гнучких умов праці. Результати міжнародних досліджень свідчать, що переважна більшість представників покоління Z надає перевагу роботодавцям, які пропонують дистанційний формат роботи, адаптивний графік або можливість самостійного планування робочого часу. За таких умов підвищується рівень задоволеності працею, продуктивності та організаційної прихильності працівників.

Особливого значення набуває формування індивідуалізованого підходу до розвитку персоналу. Ефективна мотивація покоління Z передбачає регулярне обговорення професійних цілей працівника, визначення його кар'єрних очікувань, а також створення персоналізованих програм професійного зростання. Такий підхід сприяє формуванню у працівників відчуття цінності та значущості їхнього внеску у діяльність організації.

Водночас важливим елементом мотивації молодих працівників є залучення до реалізації соціально значущих ініціатив. Організації, які демонструють активну участь у вирішенні екологічних, гуманітарних або соціальних проблем, формують позитивний імідж роботодавця та підвищують рівень довіри з боку молоді. Участь працівників у волонтерських проєктах та програмах корпоративної соціальної відповідальності посилює їхню емоційну залученість до діяльності компанії.

Таким чином, мотивація покоління Z є одним із ключових напрямів сучасного управління персоналом в умовах трансформації ринку праці. Представники цієї генерації висувають нові вимоги до змісту праці, корпоративної культури, стилю управління та організації робочого процесу. Ефективна система мотивації покоління Z повинна ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, гнучкості, індивідуалізації, соціальної відповідальності та відкритої комунікації. Саме здатність організацій адаптуватися до нових трудових цінностей молодого покоління визначатиме їхню конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та ефективність кадрової політики у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Формування здорових міжпоколінних команд. URL: <https://mccrindle.com.au/article/building-healthy-intergenerational-teams/#:~:text=By%202034%2C%20Gen%20Z%20will,the%20various%20aspects%20of%20work> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Генерують ідеї, прагнуть гнучкості та вміють заробляти: як покоління Z змінює ринок праці. URL: <https://delo.ua/robota-i-osvita/generuyut-ideyi-pragnut-gnuckosti-ta-vmiyut-zaroblyati-yak-pokolinnya-z-zminyuje-rinok-praci-432007/> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Менеджмент для покоління Z: як залучати та утримувати молодих фахівців. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/menedzhment-dlya-pokolinnya-z-yak-zaluchati-ta-utrimuvati-molodih-fahivciv> (дата звернення: 13.05.2026).

Отримано: 16.05.2026

Володимир Лисак,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільського національного університету
імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський, Україна

МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В процесі управління персоналом перед керівниками постала потреба у застосування дієвих методів мотивації які мали враховувати рівень розвитку виробництва, потреби працівників, релігійні та культурні цінності тощо.

Серед науковців постійно точаться гострі дискусії щодо складових механізму мотивації праці та з цього приводу виникає ряд суперечливих думок. Вітчизняні науковці таку як, Нижник В. та Харун О. [1] зазначають, що даний механізм у своїй сутності відображає єдину систему, яка має на меті впливати на поведінку людини через поєднання різних методів мотивації та заходів, що спонукатимуть до активної діяльності.

Дослідження наукових праць з проблем мотивації показав, що мотиваційний механізм характеризується положеннями, які мотивують працівників до продуктивної діяльності. Загалом такий устрій складається із двох елементів:

- внутрішнього – побудований на психологічній схильності до діяльності індивіда;
- зовнішнього – спрямований впливом зовнішніх чинників, які керують діями людини у вигляді поставлених перед нею завдань або викликів [2].

Під час розробки власної системи мотивації персоналу топ-менеджменту підприємства необхідно особливу увагу звернути на підбір стимулів та їх взаємозв'язку як єдиної складової. Для цього необхідно враховувати принципи стимулювання: комплексність, індивідуальність, відчутність, простота та зрозумілість, постійний розвиток процесу стимулювання, застосування антистимулів як додаткової мотивації та їх протиставлення у ролі «батога» та «пряника» та ін. [3].

Тобто, враховуючи різноманітні фактори механізм мотивації діє наступним чином: виявлення проблем; прийняття імпульсів, які надсилають дані потреби; аналізування проблематики із подальшим прогнозуванням очікування, стимулів та домагань; встановлення мотивів; формування вмотивованості, яке визначатиме ефективність праці працюючого; вибір та реалізація обраних дій.

Під час розробки дієвого механізму мотивації праці, керівникам вітчизняних підприємств необхідно враховувати досвід зарубіжних країн, для цього необхідно вивчити суть та особливості різноманітних систем та моделей мотивації праці. спираючись вже на загально відомі моделі стимулювання праці.

Як зазначає Лещенко Л. О. [4], жодна із існуючих систем менеджменту не може сьогодні існувати без застосування мотивації в управлінні підприємством. А головним завданням кожного керівника є розробка та впровадження тієї моделі стимулювання праці, яка б ґрунтувалася на поєднанні двох головних чинників – задоволення інтересів та потреб працівників та виконання

стратегічних завдань організації. Для того, щоб дана концепція була більш ефективною, варто звернути увагу на такі фактори як: кваліфікація людського капіталу, місце та складність його роботи, а також результативність виконаної ним роботи.

Подібної думки дотримується і Гончаров В. М. [5], він вважає, що розробка такої системи сприятиме вирішенню такої проблеми як брак людського капіталу високої кваліфікації, а також формуватиме додаткову мотивацію для інших працівників до покращенню їх здібностей та вмінь а також сприятиме їх саморозвитку на користь підприємства. Тобто, мотивація у своїй структурі діє як система із тісними взаємозв'язками із іншими функціями управління та покликана насамперед оптимізувати діяльність людського капіталу підприємства через вплив на поведінку людини.

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від зростання продуктивності праці працівників. Для цього необхідно постійно сприяти покращенню наявних та втілення нових методів мотивації праці. Варто зазначити, що основою методів мотивації є психологічні аспекти які відіграють велику роль в процесі стимулювання людського капіталу підприємств.

Сьогодні не існує єдиної системи класифікації методів мотивації персоналу. Кожний із даних чинників характеризує окрему складову мотивації на діяльність персоналу та охоплює свій рівень впливу на результативність праці.

Так, наприклад, згідно Ярмош В. В. [6, с. 265], методи залежно від впливу на потреби людини можна класифікувати на:

- економічні методи – базуються на матеріальному заохоченню працівника, шляхом виконання поставлених завдань та отримання натомість економічної винагороди. Даний тим мотивації може мати в своїй основі не лише винагороду за досягнення певних результатів, а й застосування різноманітних матеріальних стягнень;

- організаційно-адміністративні методи – зумовлені директивними вказівками, суворим дотриманням законодавчих норм та внутрішніх правил на підприємстві тощо. Формування владної мотивації покликане створити відповідні взаємовідносини у колективі для досягнення поставлених цілей та контролю за діяльністю працівників. Такі методи напряму впливають на побудову стосунків у колективі та між керівництвом та підлеглими, а також формують атмосферу взаємостосунків серед співробітників;

- соціально-психологічні методи – мають на меті підвищити активність працівника, шляхом залучення її до вирішення різноманітних завдань. Дані методи напряму впливають свідомість людини, його інтереси, потреби, вподобання тощо.

Тому, для ефективної мотивації персоналу важливим є створення ефективного механізму стимулювання праці, що буде направлений на покращення трудової діяльності працівників. Однак, це трудомісткий процес, який полягає у виявленні проблеми, їх подальшим дослідженням, визначенням мотивів, які б вплинули на покращення результатів праці.

Список використаних джерел

1. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
2. Економіка енергетики : підручник за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. Суми : Університетська книга, 2015. 378 с.
3. Мельник Л. Г., Волк О. М. Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. ВісникСумДУ. Серія "Економіка", Суми, 2012. № 4. С. 55-63.
4. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4 – UR: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 03.08.2022).
5. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. Регіональні перспективи. 2000. № 2-3 (9-10). с.128-129.
6. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу в сфері публічного управління. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль, 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.

Отримано: 10.05.2026

Андрій Лісовський,
кандидат географічних наук,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ГЕОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДТВОРЕННЯ НАСЕЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Проблема збереження та відтворення людського потенціалу в сільській місцевості України сьогодні виходить за межі суто демографічного дискурсу, перетворюючись на питання національної безпеки та геополітичної стійкості. Сільські території, історично формували соціокультурний каркас нації та забезпечували її біологічне відтворення. Проте сучасний стан сільського розселення характеризується глибокою кризою, спричинені повномасштабною агресією та глобальними економічними трансформаціями. Географічний аналіз процесів відтворення дозволяє виявити закономірності просторової диференціації демографічних показників, що є критично важливим для розробки стратегій повоєнного відновлення [1–3].

Природний рух населення залишається фундаментом відтворення, проте в сільських населених пунктах, він набув ознак депопуляційної катастрофи [4]. Західна Україна (зокрема Рівненська, Волинська та Закарпатська області) тривалий час залишалася «демографічним донором». В сільських громадах цих регіонів збереглися традиційні сімейні структури та релігійні цінності. Навіть в умовах загальнодержавного спаду, показники народжуваності тут залишаються суттєво вищими, ніж в інших регіонах України. Формується відносно молодша вікова структура населення, що є базовою умовою для майбутнього трудового відтворення. В Північній та Центральній Україні спостерігається значна депопуляція. Географічною особливістю цих територій є формування «пустельних ландшафтів», де щільність сільського населення знижується до критичної межі, необхідної для підтримки соціальної інфраструктури. Смертність у сільських населених пунктах цих регіонів подекуди втричі перевищує народжуваність, що призводить до незворотного старіння населення та зникнення цілих поселень з карти України.

Одним із найпотужніших викликів для відтворення людського капіталу стала зміна моделі сільськогосподарського виробництва. Перехід до велитоварного агропромислового виробництва, орієнтованого на експорт зернових та технічних культур, кардинально змінив географію праці. Агрохолдинги, що працюють у Степу та Лісостепу, використовують високопродуктивну техніку, яка мінімізує потребу в людській праці. Це створює парадоксальну ситуацію: на найбільш родючих землях спостерігається найвищий рівень безробіття та зменшення кількості населення. Люди стають «зайвими» на власній землі. Як наслідок, відбувається зменшення трудового потенціалу: кваліфіковані кадри виїжджають до міст або за кордон, а в селах залишаються лише особи похилого віку або низькокваліфіковані працівники.

Натомість у регіонах з розвиненим дрібнотоварним виробництвом (овочівництво на півдні до 2022 року, садівництво в Поділлі та Закарпатті)

кращі показники відтворення населення. Більш інтенсивне використання праці на одиницю площі сприяє вищій щільності населення та кращому розвитку сільських поселень.

Міграційні процеси в Україні набули ознак географічної експансії міст за рахунок сільської периферії. «Втеча з села» перестала бути просто пошуком кращої роботи – вона перетворилася на стратегію фізичного та соціального виживання [8–10].

Притягування великих міських агломерацій (Київської, Львівської, Дніпровської) створюють зони інтенсивної депопуляції навколо себе. Молодь, яка виїжджає на навчання, практично ніколи не повертається до сільської місцевості, що призводить до зменшення інтелектуального потенціалу сільських населених пунктів.

Окремим викликом є зовнішня трудова міграція. Хоча грошові перекази мігрантів підтримують платоспроможність сільського населення, вони не впливають на демографічну ситуацію. Повномасштабна війна суттєво вплинула на демографію сільського населення. Сільські території Сходу та Півдня стали ареною бойових дій, що призвело до тотального руйнування поселенської мережі, та переміщення значної кількості населення.

Проте, сільські райони Західної та Центральної України стали реципієнтами внутрішньо переміщених осіб. Це створило тимчасове «демографічне навантаження». Через відсутність робочих місць поза аграрним сектором, більшість ВПО тут тимчасово проживатимуть. Якщо не буде створено умов для неаграрної зайнятості, ці люди або перемістяться до міст, або виїдуть за межі України, що остаточно закріпить статус сільської місцевості як транзитної зони [6]. Відтворення населення неможливе без забезпечення базових потреб людини в освіті та охороні здоров'я. Оптимізація шкільної та медичної мереж, яка проводилася в рамках децентралізації, не передбачала значного збільшення кількості сільського населення [7].

Для сільської родини закриття школи в радіусі 20-30 кілометрів стає вирішальним аргументом для переїзду до міста. Аналогічна ситуація в охороні здоров'я: відсутність медичного закладу призводить до зростання смертності від хвороб. Отже, географічна недоступність послуг стає потужним каталізатором депопуляції, створюючи замкнене коло: населення виїжджає через відсутність послуг, а послуги скорочують через зменшення кількості населення.

Незважаючи на критичні тенденції, сільські території України мають потенціал для відновлення, що базується на нових географічних концепціях розвитку [5].

1. Сільська диверсифікація. Подолання вузькоаграрної спеціалізації сіл. Розвиток рекреації, зеленого туризму, біоенергетики та переробної промисловості безпосередньо в місцях виробництва сировини. Географічно це дозволить створити нові центри тяжіння праці.

2. Джентрифікація та деконцентрація. В умовах поширення дистанційної роботи частина міського населення (особливо креативний клас та ІТ-сектор) виявляє інтерес до проживання в екологічно чистих сільських районах. Це може дати новий імпульс для «інтелектуального омолодження» сіл, розташованих у мальовничих ландшафтах Карпат, Поділля чи вздовж річок.

3. **Повоєнна відбудова за принципом «Building Back Better».** Відновлення зруйнованих сіл має відбуватися не за старими радянськими стандартами, а на основі створення сучасних агрополісів з компактною забудовою, енергоефективністю та повною цифровою доступністю.

4. **Екологізація та сталий розвиток.** Орієнтація на органічне землеробство, яке є більш трудомістким, ніж традиційне, сприятиме збереженню робочих місць, що є важливою передумовою для демографічного зростання.

Висновки. Географічні особливості відтворення населення сільських територій України свідчать про глибоку просторову деформацію людського потенціалу. Сучасні виклики — від депопуляції та трудової міграції до прямого впливу воєнних дій – загрожують самому існуванню сільського розселення в багатьох регіонах. Перспективи збереження сільського населення лежать у площині переходу до інклюзивної моделі розвитку, де людина, є головним індикатором успішності території. Лише державна політика, що враховуватиме регіональну специфіку, зможе забезпечити стаке майбутнє українського села в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Гладун О. М. Демографічні загрози в Україні та шляхи їх подолання. *Вісник Національної академії наук України*. 2024. № 2. С. 34–45.

2. Демографічні виклики відновлення сільських територій України в умовах воєнного стану та у повоєнний період : наук. доп. / за ред. Е. М. Лібанової ; НАН України, Ін-т дем. та соц. досл. ім. М. В. Птухи. Київ, 2023. 112 с.

3. Заставецька О. В., Заставецький Т. Б. Географічні аспекти трансформації розселення та демографічного потенціалу сільських громад України. *Часопис соціально-економічної географії*. 2024. Вип. 35. С. 15–26.

4. Кравченко В. П. Регіональні відмінності природного руху та відтворення населення України під впливом воєнно-демографічних чинників. *Український географічний журнал*. 2025. №1. С. 28–36.

5. Лібанова Е. М. Демографічна криза в Україні: причини, наслідки, стратегія пом'якшення. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. №2(52). С. 3–22.

6. Малиновська О. А. Внутрішня та зовнішня міграція сільського населення України в умовах тривалого воєнного конфлікту. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2024. №4. С. 41–50.

7. Олійник Я. Б., Мельничук А. Л. Трансформація сільського простору України: виклики депопуляції та орієнтири для повоєнного відродження. *Економічна та соціальна географія*. 2023. Вип. 89. С. 5–14.

8. Підгрушний Г. П. Просторові зрушення у процесах розселення та відтворення населення України: нові реалії. *Географія та туризм*. 2025. Вип. 61. С. 12–21.

9. Сільське населення України: демографічний вимір минулого та виклики майбутнього : аналіт. доп. / НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Київ, 2022. 92 с.

10. Степаненко А. В. Соціально-демографічна стійкість сільських громад в умовах кризових викликів 2022–2025 років. *Регіональна економіка*. 2026. № 1. С. 64–73.

Отримано: 10.05.2026

Ольга Матуз,

асистент,

Іванна Семенюк,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський, Україна

ДЕМОГРАФІЧНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

Сучасна демографічна ситуація в Україні дестабілізована внаслідок повномасштабної війни, що спровокувала масовий виїзд населення, зниження рівня народжуваності та зростання смертності. Поглиблення процесів старіння нації та втрата трудового ресурсу створюють реальні загрози для економічної стабільності та системи соціального захисту [2, с. 20].

За оцінками науковців Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, на початок 2025 року чисельність населення (без урахування тимчасово окупованих територій) становить приблизно 28–30 мільйонів осіб. Значна частина громадян виїжджає за кордон у пошуках безпеки, інші гинуть через бойові дії та ракетні обстріли цивільної інфраструктури [5].



Рис. 1. Динаміка чисельності населення України [4]

Згідно з даними Держстату, у січні-червні 2025 року в Україні було зареєстровано 249 тисяч смертей і лише 86,8 тисячі народжень. Це означає, що смертність перевищила народжуваність у 2,9 рази [4].

Найбільше скорочення чисельності населення зафіксовано у 2024 році – до 800 тисяч осіб. За перше півріччя 2024 року на 100 народжених припадало 286 померлих, тоді як у 2023 році цей показник становив 265 смертей на 100 народжень. Україна опинилася серед країн із найвищою смертністю та найнижчою народжуваністю. Багато сімей відкладають народження дітей через невизначеність і небезпеку, пов'язану з війною, що матиме довгострокові

наслідки навіть після її завершення. Посилюється процес старіння населення – частка людей старшого віку зростає [5, 6].

Складною залишається ситуація з оцінкою населення на тимчасово окупованих територіях. До повномасштабної війни в Криму проживало близько 2,4 мільйона осіб, однак ці дані не враховують російських військових і цивільних, яких активно переселяють до регіону. На інших окупованих територіях оцінки коливаються від 1,2 до 2,5 мільйона осіб, але через інформаційну ізоляцію точні цифри встановити неможливо. Окрему проблему становить оцінка демографічного стану тимчасово окупованих територій (ТОТ). Окрім інформаційної ізоляції, фіксується стратегія «демографічного захоплення» з боку РФ, що полягає у цілеспрямованій зміні етнічного та соціального ландшафту регіонів шляхом примусової депортації українців та масового заселення територій громадянами країни-агресора. [2, с. 21–22].

Одним із ключових чинників втрати населення є зовнішня міграція. За оцінками Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, за межами України перебуває близько 6,9 мільйона українців. Водночас українські демографи вважають цю цифру завищеною – розбіжності з даними прикордонної служби можуть сягати до 2 мільйонів. У перші тижні повномасштабного вторгнення значна частина виїздів не була належно зафіксована, а згодом багато українців легалізували своє перебування за кордоном, що ускладнює точний облік [1, 6].

Наразі за межами України перебуває приблизно 5 мільйонів громадян: із них 4,3 мільйона – у країнах Європейського Союзу, а ще близько 700 тисяч – у Великій Британії, США, Канаді, країнах Латинської Америки, а також у Грузії та Молдові. Найбільше українців виїхали до Польщі, Німеччини та Чехії. Станом на січень 2025 року Польща надала тимчасовий захист 993 тисячам українців, що становить понад 23% усіх біженців у ЄС. Загалом у країні проживає близько 1,5 мільйона громадян України [1]. Водночас рівень підтримки українців у польському суспільстві знизився – з 94% у 2022 році до 57% наприкінці 2024 року. Зростає занепокоєння, що частина біженців планує залишитися за кордоном назавжди. Чим довше триває війна, тим більше людей адаптуються до нового середовища й втрачають стимул повертатися. Близько третини всіх мігрантів становлять діти й підлітки віком до 18 років, тоді як частка людей старших за 65 років є відносно невеликою – лише близько 6% [4,5].

Згідно з прогностичними моделями на 2037 рік, гендерний розрив поглибитися (16 млн жінок проти 14,5 млн чоловіків). Це, у поєднанні з низькою часткою працездатного населення та наявністю понад 10,3 млн пенсіонерів, створює надмірне навантаження на солідарну пенсійну систему. Фінансова неспроможність системи за існуючих демографічних параметрів вимагає радикального перегляду механізмів соціального захисту та стимулювання економічної активності [4, 6].

Ухвалення Стратегії демографічного розвитку є фундаментальним кроком, проте дефіцит цільових ресурсів та прикладних програм нівелює очікуваний ефект, провокуючи подальше зростання трудової міграції. Пріоритетними векторами державної політики мають стати: модернізація ринку праці,

інклюзивна реабілітація постраждалих від агресії та створення умов для гармонійного поєднання професійної діяльності з батьківством. Окремим стратегічним завданням визначено формування позитивного міграційного сальдо шляхом стимулювання репатріації українців [3, 5].

Глибока демографічна дестабілізація в Україні, зумовлена війною та масовою міграцією, створює критичні ризики для трудового потенціалу та стійкості системи соціального захисту. Для подолання кризи та відновлення людського капіталу держава потребує радикального перегляду соціально-економічної політики з акцентом на підтримку народжуваності, реабілітацію постраждалих та стимулювання повернення громадян з-за кордону [6].

Список використаних джерел

1. Потапенко В. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доп. [Електронний ресурс] / [В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.]. Київ: НІСД, 2023. С. 33.

2. Чумак О. В., Федорченко О. К. Демографічні проблеми в Україні та їх вплив на стан і розвиток національної економіки в сучасних умовах. *Приморські економічні студії*. 2019. Випуск 41. С. 20–24.

3. Кабмін погодив Стратегію демографічного розвитку України до 2040 року: які прогнози. 2024. URL : <https://suspilne.media/849373-kabmin-pogodiv-strategiu-demograficnogo-rozvitku-ukraini-do-2040-roku-aki-prognozi> (дата звернення 04.05.2026).

4. Державна служба статистики в Україні. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny> (дата звернення 04.05.2026).

5. Демографічна ситуація в Україні та проблеми міграції населення. URL : <https://nasze-slowo.pl/demograficzna-sytuacja-v-ukrayini-ta-problemy-migracziyi-naselennya/> (дата звернення 04.05.2026).

6. Худий А. П. Демографічні процеси в Україні: аналіз, тенденції та виклики. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/49-2025/khudyy.pdf> (дата звернення 04.05.2026).

Отримано: 12.05.2026

Надія Олійник,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ДІЯЛЬНІСНИЙ АСПЕКТ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасні трансформаційні процеси в економіці, розвиток цифрових технологій, глобалізація ринку праці та загострення конкуренції між роботодавцями зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління персоналом. У цих умовах маркетинг персоналу набуває особливої актуальності як інструмент узгодження інтересів роботодавця та працівників, формування ефективної кадрової політики та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Особливого значення набуває діяльнісний аспект маркетингу персоналу, який дозволяє розглядати його як цілісну систему управлінських дій, спрямованих на задоволення потреб ринку праці та ефективне використання людських ресурсів.

Відповідно до окресленої проблеми концептуальних засад діяльнісного підходу маркетингової діяльності заслуговують на увагу публікації О. Борисенка, О. Герасименко, А. Колот, О. Потьомкіної, Ю. Фісун, А. Шевченко, які приділяють увагу маркетингових відносин. У авторській статті формування кадрової політики розглядається через призму світоглядно-ціннісної концепції, притаманній також соціально-етичному маркетингу [2; 3]. Методологічну основу висвітлено в публікаціях Т. Глушман, Т. Дядик, у якій обґрунтовується доцільність використання HR-маркетингу на ринку праці, в яких науковці акцентуються на базових принципах та функціях маркетингу персоналу [1]. Також заслуговують уваги дослідження засад стратегічного розрізу маркетингового інструментарію інноваційних методів підбору персоналу таких авторів як Л. Водянка, О. Кравчук, М. Лишенко, В. Макарова, Д. Ратушняк, що зазначили застосування цифрових технологій HR-маркетингу.

Маркетингова діяльність у сфері персоналу є специфічним видом управлінської діяльності, метою якої є задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та персоналу. У зазначеному контексті робоча сила розглядається з двох позицій: з одного боку – як товар, що має певні споживчі характеристики (професійні знання, навички, компетентності), а з іншого – як активний суб'єкт ринку, який обирає роботодавця, оцінюючи привабливість умов праці, рівень оплати, можливості розвитку та соціальні гарантії [4].

Діяльнісний аспект маркетингу персоналу ґрунтується на системі принципів, що визначають його практичну реалізацію. До ключових належать: орієнтація на потреби ринку праці та вимоги роботодавців;

- забезпечення стратегічної узгодженості кадрової політики з цілями розвитку організації; проведення систематичних маркетингових досліджень;
- інтеграція маркетингової діяльності з процесами управління персоналом; вплив на формування попиту та пропозиції робочої сили;

- урахування потреб і очікувань найманих працівників;
- інформаційне забезпечення ринку праці та формування ефективних комунікацій між його суб'єктами;
- задоволення потреб найманих працівників, тобто врахування формування їхнього кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов мінливого попиту;
- інформування потенційних споживачів та інформаційний вплив на них з метою управління та інші [6].

Маркетинг персоналу діяльнісного підходу відображає його як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на дослідження ринку праці, узгодження інтересів роботодавця та працівників і забезпечення ефективного формування та використання людських ресурсів. Така діяльність охоплює аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розроблення та впровадження сучасних кадрових технологій, забезпечення якості та конкурентоспроможності персоналу, а також створення умов для його професійного зростання.

Водночас вона передбачає організацію управлінських процесів, пов'язаних із зайнятістю, розвитком і мотивацією працівників, інформаційним забезпеченням та контролем результатів. У стратегічному вимірі маркетинг персоналу орієнтується на формування довгострокових цілей розвитку персоналу та узгодження кадрової політики з вимогами ринку праці і загальною стратегією організації.

Важливо зазначити, що маркетингова діяльність із задоволення потреб у персоналі складається з таких основних етапів:

- 1) здійснення маркетингових досліджень у сфері маркетингу персоналу;
- 2) аналіз ринку робочої сили й обґрунтування джерел покриття потреби;
- 3) визначення варіантів шляхів залучення персоналу;
- 4) аналіз джерел і шляхів щодо їх відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат пов'язаних з використанням певного джерела і шляху залучення персоналу;
- 5) ухвалення кадрового рішення (вибір варіанту джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах) [5].

Залучення персоналу здійснюється за допомогою активних і пасивних методів залучення персоналу, їх розмежування має важливе значення для формування ефективної кадрової політики підприємства, оскільки дозволяє обрати найбільш доцільні методи пошуку кандидатів залежно від ситуації на ринку праці, потреб організації та рівня конкуренції за трудові ресурси.

Такий підхід сприяє оптимізації витрат на підбір персоналу, підвищенню якості кадрового забезпечення та забезпечує більш цілеспрямовану взаємодію з потенційними працівниками. При цьому, багато сучасних інструментів залучення персоналу можуть мати як активний, так і пасивний характер залежно від ініціативності роботодавця та рівня його участі в процесі пошуку працівників.

Порівняльна характеристика активних і пасивних шляхів залучення персоналу в системі маркетингу персоналу

Активні шляхи залучення персоналу	Пасивні шляхи залучення персоналу
Залучення персоналу безпосередньо через заклади освіти (стажування, програми підготовки випускників, дуальна освіта)	Розміщення оголошень про вакансії в засобах масової інформації та на спеціалізованих інформаційних ресурсах
Подання заявок до державних і приватних центрів зайнятості	Очікування відгуків кандидатів після оприлюднення вакансій
Використання послуг рекрутингових агентств і консультантів з добору персоналу	Використання відкритих баз резюме без активного пошуку кандидатів
Прямий пошук і добір кандидатів серед потенційних працівників	Самостійне звернення кандидатів до організації
Співпраця з професійними об'єднаннями та галузевими організаціями	Розміщення інформації про вакансії на офіційному сайті підприємства
Активна робота в соціальних мережах із цільовим пошуком кандидатів	Звернення кандидатів на основі репутації організації
Системна співпраця із закладами освіти та молодіжними програмами	Використання рекомендацій та неформальних каналів без ініціативи роботодавця
Активне переміщення та просування працівників усередині організації	Формальне використання існуючого кадрового резерву

Джерело: складено автором на основі [4, 5].

Також на маркетинг персоналу суттєво впливають умови зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають особливості формування, залучення та використання трудових ресурсів підприємства. Зовнішні детермінанти відображають загальний стан і тенденції розвитку ринку праці, технологічні трансформації, зміни в нормативно-правовому полі, а також економічні, демографічні й соціокультурні процеси, що формують попит і пропозицію робочої сили та впливають на поведінку як роботодавців, так і потенційних працівників. Окремого значення набуває конкурентне середовище, зокрема кадрова політика інших організацій, яка визначає рівень конкуренції за кваліфіковані людські ресурси.

Водночас внутрішні чинники відображають специфіку функціонування самої організації, зокрема особливості організації праці, стратегічні орієнтири розвитку підприємства, ефективність використання кадрового потенціалу та можливості внутрішньої мобільності персоналу. У сукупності ці умови формують цілісне середовище реалізації маркетингової діяльності у сфері управління персоналом та визначають її результативність.

Враховуючи визначальний вплив зовнішніх і внутрішніх умов на формування маркетингової діяльності у сфері персоналу, подальшого уточнення потребує розгляд самої робочої сили як ключового об'єкта цієї системи, що має власні специфічні характеристики та визначає особливості управлінських підходів.

У межах діяльнісного підходу до маркетингу персоналу важливим є врахування особливостей робочої сили як специфічного об'єкта управлінських відносин. На відміну від інших видів ресурсів, вона нерозривно пов'язана з особистістю працівника, характеризується наявністю інтелектуального потенціалу, здатністю до безперервного розвитку та оновлення професійних компетентностей, а також значною залежністю результатів праці від

індивідуальних мотиваційних установок і життєвих цілей. Такі характеристики визначають довготривалий характер взаємодії між працівником і організацією та потребу у формуванні сприятливого соціально-трудового середовища. Відповідно, ефективне управління персоналом передбачає створення умов, які забезпечують повне розкриття трудового потенціалу, підвищення результативності праці, якості виконання завдань і рівня залученості працівників до досягнення цілей організації.

Отже, маркетинг персоналу в діяльнісному вимірі виступає як комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що інтегрує дослідження ринку праці, формування та реалізацію кадрової політики, а також забезпечення взаємоузгодження інтересів роботодавців і працівників. Узагальнення дозволяє стверджувати, що результативність маркетингової діяльності у сфері персоналу значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх процесів організації із зовнішніми умовами ринку праці та від обґрунтованого вибору інструментів залучення, розвитку й утримання працівників. У перспективі саме системне застосування маркетингу персоналу забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства та його адаптивність до змін середовища.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. С. 135–141. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).135-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141)
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації. *Економіка та підприємництво*. 2022. №49(2). С. 124–148.
3. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
4. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К. : МАУП, 2006. 408 с.
5. Маркетинг персоналу та HR-брендинг» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / уклад. Т.В. Павленко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97с.
6. Nadiia Oliynyk. Formation of interpersonal and group interaction of personnel in the context of leadership determinants of management. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2026. Vol. 5, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20260502>

Отримано: 09.05.2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
І ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

UDC 334.012.64:338.1(478)

Tatiana Dudoglo,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Comrat State University
Comrat, Republic of Moldova

**MODERN TRENDS IN THE FUNCTIONING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA UNDER CONDITIONS OF
ECONOMIC TRANSFORMATIONS**

Small and medium-sized enterprises are one of the most important elements of the modern market economy and represent one of the key factors ensuring sustainable economic development of the state. Their functioning significantly influences the formation of a competitive environment, the development of entrepreneurial activity, employment growth, state budget revenues, and the strengthening of economic sustainability.

Under modern conditions, the importance of small and medium-sized entrepreneurship is increasing considerably, since this sector of the economy is characterized by greater flexibility, the ability to adapt to changes in the external environment, and rapid responses to market transformations. The development of SMEs contributes to the activation of investment processes, the expansion of the service sector, the introduction of innovations, and the creation of new jobs.

For the Republic of Moldova, the development of small and medium-sized entrepreneurship is of particular importance under current economic challenges associated with inflationary processes, changes in the external economic environment, rising production costs, and the need to increase the competitiveness of the national economy.

Despite existing difficulties, the SME sector continues to play an important role in the functioning of the Moldovan economy by ensuring a significant share of employment and generating substantial revenues from sales.

In this regard, the study of the current state of SMEs, the analysis of the dynamics of their main economic indicators, and the determination of prospects for further development represent a relevant direction of economic research.

The functioning of small and medium-sized enterprises under modern conditions is one of the most important factors ensuring the economic sustainability of the Republic of Moldova. This sector of the economy forms a significant share of entrepreneurial activity, provides employment, and contributes to the development of most sectors of the national economy.

To assess the current state of SMEs, it is first necessary to analyze the dynamics of the main indicators of enterprise activity (table 1).

Table 1

**Main Indicators of Small and Medium-Sized Enterprise Activity in the
Republic of Moldova during 2023 - 2024**

Indicators	2023	2024	Deviation (+/-)	Growth Rate, %
Number of enterprises, thousand	63,3	68,2	+4,9	107,7
Average number of employees, thousand persons	352,1	356,0	+3,9	101,1
Revenues from sales, mln. lei	285938,9	307967,9	+22029,0	107,7
Profit before taxation, mln. lei	28496,1	30868,3	+2372,2	108,3

Source: compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova <https://statistica.gov.md> [1].

The presented data indicate positive dynamics in the development of the SME sector in the Republic of Moldova in 2024. The number of enterprises increased by 4,9 thousand units, or by 7,7%, indicating the preservation of entrepreneurial activity in the country.

At the same time, an increase in the average number of employees is observed. Despite the relatively moderate growth in employment, this indicator demonstrates the gradual expansion of business activity and the preservation of the important role of enterprises in ensuring employment.

Particular importance should be attached to the growth of revenues from sales, the volume of which increased by more than 22 billion lei. This indicates the preservation of business activity and the gradual recovery of the economic sustainability of enterprises. Positive dynamics are also observed in the indicator of profit before taxation. The growth in profit indicates an improvement in the financial performance of enterprises despite existing economic difficulties and increasing production costs.

For a deeper study of the functioning of SMEs, it is necessary to analyze the sectoral structure of enterprise activity (table 2).

Table 2

**Main Indicators of Small and Medium-Sized Enterprise Activity by Economic
Activities in the Republic of Moldova in 2024**

Type of activity	Number of enterprises, thousand	Number of employees, thousand persons	Revenues from sales, mln. lei	Profit before taxation, mln. lei
Agriculture	6,0	35,5	22917,3	1249,8
Industry	5,1	47,4	32406,6	2587,2
Construction	4,2	25,8	21845,4	2897,7
Trade	21,7	86,4	139448,5	9706,4
Transport and storage	4,0	26,4	20153,5	1589,9
Accommodation and food service activities	2,6	17,7	9045,9	1250,7
Information and communication	4,2	21,2	14847,5	2755,2

Source: compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova <https://statistica.gov.md> [1].

The analysis of the sectoral structure of SME activity shows that the highest concentration of enterprises is observed in trade. This sector accounts for more than 21 thousand enterprises, while revenues from sales exceed 139 billion lei.

The dominant position of trade is explained by high entrepreneurial activity in this sphere, relatively lower initial investment requirements, and stable consumer demand.

Industrial enterprises also play a significant role in the economy. This sector is characterized by high revenues from sales and a significant level of profit, indicating its important role in ensuring the country's economic sustainability.

Positive results are demonstrated by the construction sector, where a high level of profitability is observed. This is associated with the activation of investment activity and the development of infrastructure projects.

Particular attention should be paid to the information and communication sector. Despite the comparatively smaller number of enterprises, this type of activity is characterized by high profitability, reflecting the increasing role of digitalization and information technologies in the modern economy.

The accommodation and food service sector also retains a certain importance for the economy of the Republic of Moldova. The growth of revenues from sales and profits in this sphere indicates the gradual recovery of business activity and the development of the domestic consumer market.

Despite positive trends, the functioning of SMEs in the Republic of Moldova is accompanied by several serious problems. The main issues include inflationary processes, rising energy costs, limited investment opportunities, a shortage of qualified personnel, instability of the external economic environment, and an insufficient level of digitalization in certain sectors of activity.

Additional influence on enterprise activity is exerted by the high level of external economic risks and the continuing dependence of the Moldovan economy on external factors.

At the same time, modern economic transformations create new opportunities for entrepreneurship development. Among the most promising directions are the digitalization of business processes, the development of innovative activities, the expansion of export potential, the increase of investment activity, and the strengthening of international cooperation.

Particular importance is attached to state support for SMEs aimed at improving business conditions, stimulating investment activity, and increasing the competitiveness of national enterprises.

Thus, the SME sector continues to occupy an important place in the economy of the Republic of Moldova and acts as one of the key factors ensuring sustainable economic development.

The conducted analysis showed that in 2024 positive dynamics were observed in the main indicators of enterprise activity, including growth in the number of business entities, increased revenues from sales, and higher profitability.

Trade, industry, construction, and information technologies play the most significant role in the structure of SMEs. At the same time, the service sector, transport, and accommodation and food service activities continue to develop.

Despite existing problems related to economic instability, inflation, and external economic risks, the SME sector of the Republic of Moldova possesses significant potential for further development.

The implementation of measures aimed at stimulating entrepreneurial activity, developing digitalization, improving the investment climate, and increasing enterprise competitiveness will ensure the further strengthening of the role of SMEs in the national economy.

References

1. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Statistical Yearbook of the Republic of Moldova 2025. Available at: <https://statistica.gov.md/en> (accessed: 05.05.2026).
2. Law of the Republic of Moldova on Small and Medium-Sized Enterprises No. 179 of 21.07.2016.
3. Parmacli D.M., Todorich L.P., Dudoglo T.D. Efficiency of Production and Sales: Modern Methods of Analysis and Evaluation. Comrat: Comrat State University, 2020. 151 p.

Отримано: 15.05.2026

Slotiuk Andrii,
postgraduate,
Kuiava Bohdan,
postgraduate,

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyev, Ukraine

AREAS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL INFRASTRUCTURE

Measures aimed at attracting residents to innovation and entrepreneurial infrastructure facilities.

1. Ensuring access to state-of-the-art equipment and technologies.

The appeal of an innovation infrastructure facility to residents is primarily driven by the opportunity to use expensive innovative devices, equipment, and modern telecommunications and digital technology necessary for research and development activities.

Thus, the tasks of the management company of an innovation infrastructure facility to attract residents consist of the following: ensuring residents' access to high-quality, state-of-the-art engineering and other technical infrastructure necessary for organizing the production process (on favorable terms); ensuring access to modern telecommunications and digital infrastructure; ensuring stable operating conditions for residents; developing the types of services provided to residents and creating preferential conditions for residents.

2. Building a track record of developing and implementing commercially viable innovative projects to attract industrial and innovative companies as residents.

3. Enhancing the attractiveness of resident status by providing various types of incentives (tax, customs, property). It may be possible to consider exempting residents from certain payments for a period of 3 years or providing additional incentives from the management company, in addition to those defined by law for this type of innovation infrastructure facility.

4. Increasing the transparency of information regarding innovation infrastructure facilities.

It is necessary to create and develop geographic information systems containing comprehensive information about planned and operational innovation infrastructure facilities.

It is also believed that attracting residents will be facilitated by holding various conferences, competitions for non-residents, advertising, convention and exhibition activities, the implementation of educational programs, etc.

Measures aimed at developing the property complex and infrastructure of innovation and entrepreneurial infrastructure facilities.

1. Development of types of ancillary innovation infrastructure represented within the innovation and entrepreneurial infrastructure facility to provide residents with a full range of services (engineering centers, spin-offs, shared-use centers, cluster development centers, prototyping centers, business incubators, accelerators, etc.), and the development of consulting innovation infrastructure (organizations providing services related to intellectual property, standardization, licensing, etc.).

2. Maximizing the provision of engineering infrastructure within the facility's territory, including housing and utilities facilities, transportation infrastructure, energy resources, as well as real estate for various purposes (technical, industrial, administrative, office, and warehouse).

3. Equipping the facility's territory with social and service infrastructure.

4. Equipping the facility's territory with residential premises.

5. Utilizing public-private partnership mechanisms, life-cycle contracts for the implementation of large-scale infrastructure projects, and budgetary infrastructure loans.

6. Transfer of state property to management companies under a trust management arrangement.

7. Increasing the occupancy rate of innovation infrastructure facilities and optimizing maintenance costs for the property complex.

8. Increasing the return on budget investments in innovation infrastructure facilities by attracting a greater volume of investment for every 1 UAH of budget investment.

9. Attracting external investors to infrastructure development by increasing the appeal of working with infrastructure facility residents (reducing logistics costs for receiving goods from manufacturers, eliminating customs barriers when working with residents, etc.).

Investors may include large companies interested in purchasing high-quality, innovative products from infrastructure facility residents. In this case, the search for investors will be the responsibility of the management company, which can actively engage in promotional activities: presenting residents' products, identifying long-term sales channels, and promoting the advantages of products manufactured within the innovation infrastructure facility.

Large residents may also participate in financing the creation of infrastructure; their expenses, at the discretion of the management company, may be partially offset by the provision of additional benefits and services.

Measures aimed at increasing the volume of investments by residents of innovation and entrepreneurial infrastructure facilities in the acquisition and creation of fixed assets, new construction, and reconstruction (expansion, modernization), etc.

1. Providing guarantees regarding the preservation of location conditions for residents who establish their production on a long-term basis within the infrastructure facility.

2. Applying a progressive scale of benefits and preferences depending on the volume of investment.

3. Development of financial innovation infrastructure, including various funds: venture capital, insurance, budgetary, and investment funds; engagement of leasing companies, banks, and other credit institutions, business angels, and other development institutions that finance projects.

Measures aimed at increasing investment in R&D.

1. Promoting the protection of intellectual property results by co-financing residents' expenses for maintaining patents in force, as well as providing assistance in ensuring the protection of R&D results outside Ukraine in countries of the rights holder's choice (legal assistance and co-financing of expenses).

2. Developing venture capital financing mechanisms for promising innovative projects and production facilities, including through project co-financing by a management company.

3. Attracting subsidies (to reimburse part of R&D expenses, part of interest payments on loans, etc.) and grants.

Thus, the presented model is aimed at developing innovation infrastructure facilities by implementing measures to form and utilize the key resources of such facilities, which we have identified as: residents, the property complex of the innovation infrastructure facility, investments and expenditures on R&D, and the allocation of budgetary and extra-budgetary funds for the creation and development of engineering, transportation, social, and other infrastructure for such facilities. It is believed that the implementation of the proposed model will provide innovation infrastructure facilities with the necessary resources to enhance the results of their operations. It has been established that the effective development of innovation infrastructure requires a comprehensive combination of organizational, financial, informational, and institutional management mechanisms aimed at ensuring interaction between the state, business, the scientific community, and investors.

References

1. Shults S. L. Regional policy in Ukraine: evolutionary principles and strategic perspectives. *Regional Economy*. 2019. №73(3). P. 26–36.

2. Skirka N. Y. Structural changes in the economy of Ukraine and strategic directions of state regulation. *State and Region. Series: Economics and Business*. 2022. №4ю P. 34–37.

Отримано: 12.05.2026

Олексій Варення,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна

ІНДИВІДУАЛЬНА ТА КОЛЕКТИВНА МОДЕЛІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнні події в Україні суттєво трансформували умови функціонування бізнесу, загостривши проблеми доступу до зовнішніх ринків та одночасно підвищивши значення їх активного освоєння. В умовах втрати частини внутрішнього ринку, логістичних обмежень, дефіциту фінансових ресурсів та посилення конкуренції інтернаціоналізація для багатьох українських підприємств перестала бути лише стратегічною можливістю розвитку і набула характеру необхідної умови підтримання життєздатності бізнесу. Водночас воєнне середовище актуалізувало питання ефективності різних моделей виходу на зовнішні ринки та продемонструвало обмеженість традиційного індивідуального підходу, особливо для малого та середнього бізнесу.

У сучасній науковій літературі інтернаціоналізація традиційно розглядається як процес поступового нарощування міжнародної присутності підприємства через накопичення досвіду, ресурсів та знань про зовнішні ринки. Класичні моделі інтернаціоналізації ґрунтуються переважно на логіці автономної міжнародної експансії окремої фірми. Водночас сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на ролі мережевих зв'язків, партнерств та міжорганізаційної взаємодії у процесах виходу бізнесу на міжнародні ринки. Особливої актуальності такі підходи набувають в умовах кризової трансформації економічного середовища, коли індивідуальні ресурси підприємств виявляються недостатніми для повноцінної міжнародної експансії.

Результати авторських досліджень [1, 2] свідчать, що в умовах війни український бізнес активно використовував індивідуальні моделі інтернаціоналізації. Аналіз практики 40 українських компаній, які вперше вийшли на зовнішні ринки після 2022 р. [1], дозволив виявити поширення моделей прямого експорту, цифрових продажів, локалізації діяльності та франчайзингу. При цьому для більшості підприємств інтернаціоналізація мала реактивний або адаптивний характер і була спрямована насамперед на компенсацію втрати внутрішнього ринку та підтримання стійкості бізнесу.

Водночас емпіричний аналіз окремих кейсів підприємств харчової промисловості [2] показав суттєву асиметрію можливостей інтернаціоналізації залежно від масштабу підприємства та рівня його ресурсного забезпечення. Для малих підприємств вихід на зовнішні ринки переважно виконував адаптаційну функцію без істотної трансформації конкурентних позицій. Середні підприємства отримували селективно-підсилювальний ефект через поступове нарощування управлінських компетенцій та розширення мережевих можливостей. Натомість великі інтегровані компанії, для яких інтернаціоналізація була інституціоналізована у системі стратегічного управління, формували структурно-трансформаційний ефект

конкурентоспроможності через контроль над ланцюгами створення вартості, міжнародну виробничу експансію та диверсифікацію бізнес-моделей.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що індивідуальна модель інтернаціоналізації в умовах війни виявилася достатньо ефективною переважно для великого бізнесу або підприємств із уже сформованими конкурентними перевагами, міжнародними зв'язками та відповідним ресурсним потенціалом. Для значної частини МСП така модель супроводжується високими витратами, залежністю від зовнішніх партнерів, дефіцитом маркетингових і фінансових ресурсів, складністю сертифікації та адаптації продукції до вимог міжнародних ринків. За таких умов інтернаціоналізація часто набуває характеру ситуативної адаптації, а не довгострокової стратегічної експансії.

У сучасних умовах посилюється значення колективних форм виходу бізнесу на зовнішні ринки, насамперед через кластерні структури. Аналіз даних European Cluster Collaboration Platform [3] свідчить про суттєве зростання активності українських кластерів щодо інтеграції до європейського кластерного простору після 2022 р. Водночас відбувається трансформація самого характеру кластерної взаємодії – від переважно локальної галузевої кооперації до мережових форм міжнародної інтеграції бізнесу.

Особливо помітним є посилення ролі інноваційних, IT, медичних, креативних та міжгалузевих кластерів, діяльність яких значною мірою базується на цифровій взаємодії, міжнародних партнерствах та спільному просуванні на зовнішніх ринках. Практика українських кластерів демонструє формування моделі колективної інтернаціоналізації, у межах якої кластер бере на себе функції, які для окремого МСП є надмірно складними або ресурсомісткими. Йдеться про організацію міжнародних виставкових активностей, формування спільного бренду, експортний консалтинг, підтримку сертифікації, адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків, пошук міжнародних партнерів та інтеграцію до міжнародних мереж співпраці.

Показовими є кейси Української Асоціації Меблевиків із проєктом Furniture of Ukraine [4], агропродовольчого кластеру U-Food [5], Морського кластеру України [6] та EF Cluster [3; 7]. Їх діяльність свідчить про поступовий перехід від моделі ізольованої конкуренції до партнерської кооперації та колективного просування українського бізнесу на міжнародних ринках. У сучасних умовах кластер фактично перетворюється на колективний експортний, комунікаційний та інституційний центр, що забезпечує зниження індивідуальних ризиків інтернаціоналізації та компенсацію обмеженості ресурсів окремих підприємств.

Таким чином, в умовах війни поряд з індивідуальними моделями виходу на зовнішні ринки поширюються колективні форми інтернаціоналізації бізнесу, засновані на партнерській та кластерній взаємодії. При цьому кластерна модель не замінює індивідуальну інтернаціоналізацію, а компенсує її обмеження, особливо для малого та середнього бізнесу. Саме колективна модель міжнародної інтеграції створює додаткові можливості для зниження ризиків, спільного використання ресурсів та інтеграції українських підприємств до глобальних ланцюгів створення вартості.

Список використаних джерел

1. Швець Н. В., Варення О. Г. Інтернаціоналізація українських підприємств: емпіричний аналіз воєнного періоду. *Збірник наукових праць за матеріалами VIII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року, м. Київ)*. Київ: СЛУ ім. В. Даля. 2025. С. 153–159.
2. Швець Н. В., Касаткіна М. В., Варення О. Г. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: роль інтернаціоналізації. *Вісник СЛУ ім. В. Даля*. 2025. №11(297). С. 106–117. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-106-117>
3. European Cluster Collaboration Platform. URL : <https://www.clustercollaboration.eu/> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Український кластерний альянс. Міжнародна виставка FUBE та Національні стенди. URL : <https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-ukraini/international-exhibition-fube-and-national-stands/> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Український кластерний альянс. Агропродовольчий кластер Ukrainian Food Association (U-Food) – Розвиток експортних ланцюгів через колективний маркетинг та консалтинг (U-Food 2Chains). URL : <https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-ukraini/u-food-best-practice/> (дата звернення: 14.05.2026).
6. Український кластерний альянс. Громадська спілка «Морський Кластер України» (ГС «МКУ»). Представлення компаній морської індустрії та промоція концепції блакитної економіки України. URL : <https://www.clusters.org.ua/krashchi-praktiki-v-ukraini/blue-economy-concept-of-ukraine-best-practice/> (дата звернення: 14.05.2026).
7. *FurnitureToday*. Ukrainian furniture makers target U.S amid EU Green rules. URL : <https://www.furnituretoday.com/international/ukrainian-furniture-makers-target-u-s-amid-eu-green-rules/> (дата звернення: 14.05.2026).

Отримано: 15.05.2026

Марія Зелена,
кандидат економічних наук, доцент,
Владислав Перець,
здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ

Результативність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою визначається рівнем розуміння сутності конкуренції, особливостей її прояву, інструментів конкурентної боротьби та чинників, які формують здатність підприємств ефективно функціонувати в конкурентному середовищі. В умовах сучасної ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає одним із головних показників його стабільності та успішності. Саме здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, утримувати конкурентні переваги та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища забезпечує його довгостроковий розвиток і стійкі позиції на ринку.

Посилення конкурентоспроможності потребує системного дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності, впровадження інноваційних управлінських рішень та раціонального використання наявних ресурсів. Важливу роль у формуванні стійких конкурентних переваг сьогодні відіграє стратегічний HR-інжиніринг, який розглядається як безперервний процес управління персоналом, спрямований на створення та розвиток конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі.

Саме умови жорсткої конкуренції спонукають суб'єктів господарювання максимально використовувати наявні та потенційні ресурси для формування й реалізації ефективних ринкових стратегій. Для комплексного врахування та оцінювання всіх факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, важливим є формування цілісного теоретичного підходу до трактування конкуренції як економічної категорії [1].

У сучасній науковій літературі простежуються різні підходи до трактування поняття конкуренції. Зокрема, відсутнє єдине загальноприйняте визначення цієї категорії, недостатньо систематизовано фактори, що формують конкурентоспроможність, а також існує неоднозначність у розумінні сутності самого поняття конкурентоспроможності. Різні науковці пропонують власні інтерпретації конкуренції, акцентуючи увагу на окремих аспектах та особливостях цього економічного явища. На думку Герхард Швайцер, конкурентоспроможність підприємства проявляється у його спроможності виробляти продукцію або надавати послуги, які за своїми характеристиками не поступаються або перевищують пропозиції конкурентів і водночас відповідають потребам споживачів. Такий підхід акцентує увагу на якості продукції та орієнтації підприємства на ринковий попит.

Інше бачення пропонує Джон Коттер, який пов'язує конкурентоспроможність із високою ефективністю управління та продуктивністю діяльності підприємства, що забезпечують його стабільний розвиток і довгострокове зростання. Особливу увагу вчений приділяє ролі лідерства, інновацій та корпоративної культури. Своєю чергою, Філіп Котлер визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства залучати та утримувати споживачів завдяки пропозиції товарів і послуг, що мають вищу цінність порівняно з конкурентами. Значна кількість науковців також підкреслює вплив внутрішніх чинників підприємства на рівень його конкурентоспроможності. До таких факторів належать ефективність системи управління, організаційна структура, корпоративна культура та мотивація працівників. Зокрема, Роберт Каплан та Девід Нортон запропонували концепцію *Balanced Scorecard*, яка дозволяє оцінювати конкурентоспроможність підприємства через систему фінансових показників, взаємодію з клієнтами, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а також рівень навчання і розвитку персоналу [3].

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою визначається не лише внутрішніми можливостями компанії, але й впливом зовнішнього середовища. До основних зовнішніх чинників належать стан національної економіки, інтенсивність конкуренції в галузі, темпи технологічного розвитку, політична та правова стабільність, а також соціально-демографічні процеси. Зокрема, Майкл Портер у моделі *Diamond Model* наголошує на важливості таких складових, як факторні умови, характеристики попиту, наявність споріднених і підтримуючих галузей, а також стратегія підприємств, структура ринку та рівень конкуренції, що формують конкурентні переваги країни або регіону.

Одним із ключових чинників забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства є персонал. Стабільний і довготривалий розвиток компанії в умовах конкурентного середовища неможливий без ефективної роботи кваліфікованих працівників, діяльність яких є цілеспрямованою, узгодженою та належним чином мотивованою. Саме людський капітал сьогодні виступає важливим джерелом формування конкурентних переваг підприємства. Разом із тим система організаційно-економічних взаємовідносин між власниками підприємств, керівництвом та персоналом, яка сформувалася у багатьох вітчизняних компаніях, часто не забезпечує достатнього рівня ефективності діяльності. Це, своєю чергою, негативно впливає на темпи підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптацію до змін ринкового середовища та перспективи подальшого розвитку [4].

Конкурентоспроможність персоналу є визначним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства. Зокрема, за рахунок високого кваліфікаційного рівня персоналу забезпечуються такі конкурентні переваги у функціонуванні підприємства, як ефективне впровадження інновацій, підвищення якості продукції, досягнення високої продуктивності праці. Підвищення ефективності функціонування підприємства залежить від управління конкурентоспроможністю персоналу [4].

Під час вирішення завдань управління персоналом, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій підприємства, важливим є визначення оптимальної

чисельності працівників, необхідної для виконання конкретних видів робіт. Водночас суттєве значення має і якісний склад персоналу, чіткий розподіл функцій та визначення завдань для кожного працівника. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств, де посадові обов'язки можуть частково дублюватися або перетинатися, що ускладнює оцінювання результативності праці окремих співробітників.

На початковому етапі підприємство має визначити оптимальну чисельність персоналу для ефективного функціонування. Не менш важливим є якість працівників, адже сучасні виробничі процеси залежать від професійного рівня кожного співробітника, а конкуренція за висококваліфікованих фахівців посилює значення ефективної кадрової політики. Тому керівництво повинно приділяти увагу розробці та впровадженню HR-стратегії, що підвищує ефективність роботи, прибутковість і створює синергетичний ефект через узгоджену діяльність підрозділів. У наукових дослідженнях «конкурентоспроможність персоналу» зазвичай визначають як рівень професійної підготовки, кваліфікації та компетентності працівників, необхідний для виконання професійних обов'язків і відповідності ринку праці [2].

Конкурентоспроможний персонал – це добре навчений, добре підготовлений, добре мотивований та добре стимульований персонал, який вміє і бажає працювати, націлений на досягнення цілей та вирішення завдань компанії. Конкурентоспроможний персонал, очолюваний конкурентоспроможним менеджментом, створює конкурентоспроможну продукцію, яка буде затребувана на ринку, оскільки персонал – це головний актив компанії, її головний стратегічний ресурс у конкурентній боротьбі [2].

Стратегічне управління орієнтоване на визначення перспективних цілей розвитку підприємства, оцінювання наявних ресурсів і можливостей, а також узгодження їх між собою шляхом формування та реалізації відповідної системи стратегій. Обрана стратегія підприємства визначає пріоритетні напрями розвитку, формує систему стратегічних цілей та забезпечує їх узгодження у таких сферах діяльності, як бізнес-процеси, управління персоналом, фінансове забезпечення, взаємодія зі споживачами та ринкове позиціонування. Крім того, стратегія підприємства передбачає визначення критеріїв і показників ефективності, за допомогою яких здійснюється контроль та оцінювання результативності досягнення поставлених стратегічних цілей [4].

Формування HR-стратегії полягає у визначенні ключових напрямів дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення професійного, компетентного та відповідального колективу. Розробка ефективної HR-стратегії передбачає також дотримання низки базових принципів (табл. 1) [2].

Наявність HR-стратегії в компанії дає змогу розглядати персонал як стратегічний ресурс для формування та підтримання конкурентних переваг. Вона сприяє підвищенню мотивації працівників щодо досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства, забезпечує реалізацію довгострокових завдань зі створення професійного, відповідального, лояльного та згуртованого колективу, а також допомагає ефективно впроваджувати стратегічні цілі компанії та максимально використовувати її ресурсний потенціал [3].

Принципи формування ефективної HR-стратегії

Назва	Характеристика
Стратегічна орієнтованість	Врахування впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток компанії
Комплексність заходів	Розробка стратегій компанії таким чином, щоб вони доповнювали одна одну в процесі її діяльності
Системність підходу	Системні та послідовні зміни у сфері управління персоналом, які передбачають відмову від використання фрагментарних або незначних заходів.
Логічність і послідовність методів	Методи, які використовуються в HR-стратегії, не можуть бути суперечливими
Економічна ефективність	Ефективна діяльність неможлива без забезпечення балансу між якістю праці та її вартістю: для виконання поставлених завдань необхідно залучати людські ресурси оптимального рівня кваліфікації, який відповідає складності та вимогам роботи.

Складено автором

У сучасному мінливому та нестабільному ринковому середовищі конкурентоспроможність персоналу стає не лише важливим чинником успішної діяльності підприємства, а й необхідною умовою його стабільного функціонування та подальшого розвитку. Кваліфіковані, адаптивні, вмотивовані працівники, здатні до безперервного професійного вдосконалення, створюють підґрунтя для впровадження інновацій, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та результативного управління організаційними змінами.

Список використаних джерел

1. Волик С. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 73.
2. Якимова Н., Михайловська А., Білик А. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
3. Ситник О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*. 2020. №26. С. 82–86.
4. Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Баскалова О. В., Пертричак В. В. Сучасні підходи до формування hr-стратегії компанії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. № 68.

Отримано: 15.05.2026

Сергій Камінський,
кандидат економічних наук, доцент,
Софія Коцюбчик,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

ЗНАЧЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Актуальність теми зумовлена посиленням ролі малого бізнесу в умовах економічної нестабільності, структурних змін та цифровізації економіки. У сфері торгівлі саме малі підприємства забезпечують швидку адаптацію до змін споживчого попиту, підтримують безперервність постачання товарів і формують основу економічної активності на місцевому рівні. Вони відіграють важливу роль у функціонуванні внутрішнього ринку та забезпеченні базових потреб населення.

Метою дослідження є визначення впливу малого бізнесу у сфері торгівлі на соціально-економічний розвиток та обґрунтування напрямів підвищення ефективності його функціонування.

Малий бізнес у сфері торгівлі виконує низку важливих економічних функцій. Його діяльність має значний вплив на розвиток внутрішнього ринку, рівень конкуренції та забезпечення населення товарами і послугами. Саме малі підприємства часто першими реагують на зміни економічної ситуації, адаптуються до нових умов та впроваджують сучасні підходи до організації торгівлі. Завдяки цьому вони відіграють важливу роль у підтриманні стабільності економічної системи держави.

Розвиток малого бізнесу сприяє підвищенню економічної активності населення. Створення невеликих торговельних підприємств дозволяє залучати до підприємницької діяльності людей з різним рівнем доходів та професійним досвідом. Для багатьох громадян відкриття власної справи стає можливістю отримати фінансову незалежність, реалізувати власні професійні навички та забезпечити стабільний дохід.

Особливого значення малий бізнес набуває в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. Під час змін у ринковому середовищі саме малі підприємства здатні швидше пристосовуватися до нових умов господарювання, змінювати асортимент продукції, канали постачання та способи взаємодії зі споживачами. Така гнучкість дозволяє підтримувати стабільність торгівлі навіть у складних економічних умовах.

Передусім він формує конкурентне середовище, що запобігає монополізації ринку та сприяє стабілізації цін. Насамперед він формує конкурентне середовище, що запобігає монополізації ринку та сприяє стабілізації цін. Значна кількість малих підприємств стимулює підвищення якості обслуговування й орієнтацію на потреби споживача, забезпечуючи гнучкість ринку та швидке реагування на зміни економічної ситуації.

Однією з ключових переваг малого бізнесу є здатність швидко адаптуватися до сучасних умов господарювання. На відміну від великих компаній, невеликі торговельні підприємства можуть оперативно змінювати асортимент товарів, підходи до обслуговування клієнтів і канали реалізації продукції. Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними навіть за умов нестабільності економічного середовища.

Суттєвим є внесок малого бізнесу у формування доходів місцевих бюджетів. Податкові надходження від діяльності підприємств, а також супутні платежі створюють фінансову основу для розвитку територіальних громад. Крім прямого економічного ефекту, малий бізнес генерує мультиплікативний вплив через взаємодію з іншими секторами економіки, зокрема транспортом, логістикою, виробництвом та сферою послуг.

Важливою особливістю малого бізнесу у сфері торгівлі є його здатність функціонувати у нішевих сегментах ринку та забезпечувати населення товарами у віддалених населених пунктах. У багатьох громадах саме невеликі торговельні підприємства забезпечують доступ до товарів першої необхідності та підтримують економічну активність населення.

Соціальна роль малого бізнесу проявляється насамперед у забезпеченні зайнятості населення та розвитку самозайнятості. Відносно низький поріг входу у підприємницьку діяльність створює можливості для працевлаштування різних соціальних груп, включаючи молодь, людей без значного стартового капіталу та мешканців невеликих міст. Це сприяє зниженню рівня безробіття та активізації економічної діяльності.

Малий бізнес також відіграє важливу роль у формуванні середнього класу, який забезпечує стабільність економічної системи держави. Розвиток підприємництва стимулює підвищення фінансової самостійності населення, сприяє розвитку підприємницьких навичок та формує основу економічної стабільності регіонів.

В умовах цифровізації економіки малі підприємства активно впроваджують електронну комерцію, використовують маркетплейси та цифрові інструменти просування товарів і послуг. Сучасні технології дозволяють підприємствам автоматизувати окремі бізнес-процеси, покращувати якість обслуговування клієнтів та збільшувати обсяги продажів. Завдяки розвитку інтернет-торгівлі навіть невеликі компанії отримують можливість працювати не лише на локальному, а й на національному ринку.

Важливим напрямом розвитку малого бізнесу є використання соціальних мереж та цифрового маркетингу. Просування товарів через онлайн-платформи дає можливість зменшувати витрати на рекламу та ефективніше взаємодіяти зі споживачами. Крім того, цифрові технології дозволяють підприємствам аналізувати попит, вивчати поведінку покупців і формувати більш ефективну асортиментну політику. Використання соціальних мереж, онлайн-платформ та електронних платіжних систем дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту й підвищувати власну конкурентоспроможність.

Разом із тим розвиток малого бізнесу у сфері торгівлі супроводжується рядом проблем. Однією з найгостріших є недостатній рівень фінансової підтримки підприємництва. Для багатьох підприємців складним залишається

питання отримання доступних кредитів, оскільки високі відсоткові ставки та жорсткі умови кредитування обмежують можливості розвитку бізнесу.

Серйозним викликом для малого бізнесу є також нестабільність економічного середовища. Коливання цін, зміни податкового законодавства, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на діяльність торговельних підприємств. У таких умовах підприємцям необхідно постійно адаптуватися до змін ринку та шукати нові способи утримання конкурентних позицій.

Додаткові труднощі виникають через конкуренцію з боку великих торговельних мереж, які мають більше фінансових можливостей, ширший асортимент товарів і доступ до масштабних рекламних кампаній. Через це малим підприємствам часто складно конкурувати за цінами та умовами постачання продукції. Серед основних варто виділити обмежений доступ до фінансових ресурсів, високу вартість кредитування, податкове навантаження та значну конкуренцію з боку великих торговельних мереж. Додаткові труднощі пов'язані з необхідністю впровадження сучасних цифрових технологій та постійною адаптацією до змін ринкового середовища.

Для підвищення ефективності функціонування малого бізнесу необхідно забезпечити комплексну державну підтримку підприємництва. Доцільними є розширення програм фінансової підтримки, спрощення доступу до кредитних ресурсів, стимулювання цифровізації та створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності на місцевому рівні.

Отже, малий бізнес у сфері торгівлі забезпечує зайнятість населення, підтримує конкурентне середовище, сприяє розвитку територіальних громад та формує основу економічної стабільності держави. Подальший розвиток цього сектору потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, розширення доступу до ресурсів та стимулювання інноваційних процесів.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL : <https://stat.gov.ua/>
2. Міністерство економіки України. Розвиток малого і середнього підприємництва : офіційний вебсайт. URL : <https://www.me.gov.ua/>
3. 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/>
4. World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. URL : <https://www.worldbank.org/>
5. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL : <https://www.oecd.org/>

Отримано: 17.05.2026

Оксана Кушнір,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформації економіки та загострення соціально-екологічних проблем особливої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва як ефективного інструменту вирішення суспільно значущих завдань. Соціальне підприємництво поєднує підприємницьку діяльність із досягненням соціального ефекту, сприяючи сталому розвитку суспільства. Створення та розвиток соціальних підприємств зумовлені наявністю суспільних потреб, які держава з об'єктивних причин не здатна повною мірою задовольнити. Сучасна криза стала масштабним викликом для українського суспільства, яке опинилося в безпрецедентних умовах. Турбулентність зовнішнього середовища, спричинена пандемією COVID-19, суттєво посилилася внаслідок запровадження військового стану та ведення бойових дій на значній частині території України [1, 2].

Інноваційні моделі соціального підприємництва базуються на впровадженні нових підходів до організації бізнесу, які передбачають інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей. Вони орієнтовані на створення доданої вартості не лише для власників, а й для суспільства загалом. Такі моделі сприяють підвищенню рівня зайнятості, розвитку територіальних громад, вирішенню екологічних проблем та соціальній інтеграції вразливих груп населення. Узагальнення таких моделей представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Інноваційні моделі соціального підприємництва

Модель	Характеристика	Соціальний ефект
Інклюзивна	працевлаштування вразливих груп населення	зниження безробіття, соціальна інтеграція
Екологічна	використання принципів циркулярної економіки	зменшення відходів, збереження ресурсів
Цифрова	використання ІТ-технологій для вирішення соціальних проблем	розширення доступу до послуг
Платформна	об'єднання стейкхолдерів на цифрових платформах	підвищення ефективності взаємодії
Гібридна	поєднання комерційної та грантової діяльності	стійкість фінансування соціальних проєктів

Сформовано автором

В умовах сталого розвитку важливого значення набуває інтеграція соціального підприємництва у систему соціально-економічної політики держави

та місцевих громад. Це дозволяє забезпечити збалансований розвиток економіки, підвищити рівень соціальної відповідальності бізнесу та ефективність використання ресурсів [3, с. 538].

Однією з найгостріших проблем розвитку соціальних підприємств в умовах трансформаційної економіки є відсутність стартових інвестицій та можливості конкурування за фінансування з іншими організаціями. Окрім цієї проблеми також можна виділити ще й такі:

- відсутність знань про природу соціального підприємництва зі сторони суспільства, а також про переваги, які надасть розвиток даної галузі;

- законодавче й адміністративне просування ідеї соціального підприємництва займає дуже багато часу від ухвалення до впровадження на державному рівні, крім цього не кожне підприємство забезпечене належною ресурсною та матеріально-технічною базою, що також ускладнює процес реалізації законодавчих актів;

- проблеми, пов'язані з розбіжностями у психології соціального підприємництва; відсутність коштів на перших порах створення підприємства [4, с. 13].

В умовах післявоєнного відновлення Україна потребує не лише відбудови фізичної інфраструктури, а й глибокої соціально-економічної модернізації. Саме соціальне підприємництво здатне поєднати економічну ефективність із інноваційним соціальним змістом. Соціальне підприємництво, інтегроване у регіональні стратегії розвитку, може стати ефективним механізмом відновлення територій, постраждалих від війни.

Україні доцільно адаптувати такі європейські практики:

- 1) впровадження податкових пільг для підприємств, які доводять соціальний ефект своєї діяльності;

- 2) механізм соціального замовлення, що дозволяє державі закуповувати послуги у соціальних підприємств;

- 3) створення державного фонду соціальних інновацій, орієнтованого на фінансування соціальних стартапів та пілотних проектів з високим суспільним впливом;

- 4) розроблення національної стратегії соціальної економіки, інтегрованої у систему післявоєнного стратегічного планування.

Особливе значення має горизонтальна координація політики: співпраця Міністерства економіки, Міністерства соціальної політики, Міністерства цифрової трансформації та органів місцевого самоврядування для формування єдиного підходу до розвитку соціальної економіки [5, с. 48].

Отже, інноваційні моделі соціального підприємництва є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки сприяють вирішенню соціальних, економічних та екологічних проблем. Їх подальший розвиток потребує комплексної підтримки з боку держави, бізнесу та громадськості, що забезпечить формування ефективної соціально орієнтованої економіки.

Список використаних джерел

1. European Commission. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. URL : [https://base.socioeco.org/docs/social enterprises and their ecosystems in europe. comparative synthesis report.pdf](https://base.socioeco.org/docs/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-comparative-synthesis-report.pdf)
2. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>
3. Кушнір О. К. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку економіки. *Березневий науковий дискурс 2025 на тему: «Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій»*: зб. матер. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 лютого 2025 р.). Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 538–540. DOI : https://doi.org/10.54929/conf_reicst_27_02_25
4. Ковтуненко Ю. В., Ковтуненко Д. Ю., Фоміна Н. М. Проблеми і перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах трансформаційної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11/2. С. 12–15. DOI : [https://doi.org/10.37634/efp.2021.11\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.11(2).2).
5. Кот Л. Л. Роль соціального підприємництва у відбудові економіки України після воєнних руйнувань. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 3 (12). С. 44–50. DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-12-7>

Отримано: 12.05.2026

Наталія Мазур,
доктор економічних наук, професор,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІГРАНТІВ І БІЖЕНЦІВ

Сучасні міграційні процеси є важливою складовою глобального економічного розвитку. Зростання кількості мігрантів і біженців у світі обумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів їхньої економічної та соціальної інтеграції. Одним із таких механізмів є підприємницька діяльність, яка сприяє створенню робочих місць, підвищенню рівня доходів та зменшенню соціальної залежності мігрантів від державної підтримки.

Підприємництво мігрантів і біженців дедалі частіше розглядається не лише як форма самозайнятості, але й як фактор економічного розвитку регіонів та джерело інноваційної активності. Водночас дана категорія підприємців стикається з низкою труднощів, серед яких – обмежений доступ до фінансових ресурсів, складність легалізації бізнесу, мовні бар'єри та недостатній рівень інтеграції у соціально-економічне середовище.

Підприємницька діяльність мігрантів і біженців виконує важливу соціально-економічну функцію. По-перше, вона сприяє економічній незалежності та адаптації мігрантів у приймаючій країні. По-друге, розвиток малого бізнесу створює додаткові робочі місця та розширює податкову базу держави.

Особливого значення набуває розвиток етнічного підприємництва, яке часто базується на використанні культурних особливостей, соціальних зв'язків та специфічних ринкових ніш. Такі підприємства активно функціонують у сферах торгівлі, громадського харчування, логістики, побутових послуг та цифрової економіки.

Таблиця 1

Основні соціально-економічні ефекти підприємницької діяльності мігрантів і біженців

Соціально-економічний аспект	Характеристика впливу
Економічна інтеграція	Формування джерел доходу та самозайнятості
Створення робочих місць	Розвиток малого бізнесу та локальної економіки
Соціальна адаптація	Посилення взаємодії з місцевими громадами
Інноваційний потенціал	Запровадження нових бізнес-моделей та послуг
Податкові надходження	Збільшення доходів місцевих бюджетів

Джерело: сформовано автором

Дослідження показують, що підприємці-мігранти часто демонструють високий рівень гнучкості та адаптивності до змін економічного середовища. Вони активно використовують цифрові платформи, мережеву співпрацю та міжнародні контакти.

Попри значний потенціал, підприємницька діяльність мігрантів і біженців супроводжується численними викликами. Найбільш поширеними проблемами є: обмежений доступ до фінансування, складність отримання дозволів та реєстрації бізнесу, недостатнє знання законодавства країни перебування, мовні та культурні бар'єри, дискримінація та соціальна ізоляція.

Особливо складною є ситуація для біженців, які нерідко не мають достатнього стартового капіталу, професійних контактів та доступу до банківської системи – рис. 1.

Фінансові	• відсутність кредитної історії, складність отримання позик
Правові	• складні процедури реєстрації бізнесу
Соціальні	• обмежені соціальні зв'язки та ділові контакти
Мовні	• недостатній рівень володіння державною мовою
Інституційні	• недостатня державна підтримка та консультаційні програми

Рис. 1. Ключові бар'єри розвитку підприємництва мігрантів і біженців
Джерело: сформовано автором

На початку п'ятого року війни понад 5,9 мільйона біженців з України прагнуть залишатися в безпеці й відбудовують своє життя в інших країнах. Більша частина з них перебуває в Європі [1]. На основі 6817 спостережень з опитування UNHCR Regional bureau for Europe (від 29 січня 2026 року), загальний рівень зайнятості українських біженців у Європі становить 57%. Цей показник приблизно на 22 відсоткові пункти нижчий за середньозважений рівень зайнятості громадян регіону у 2024 році. Найвищі рівні зайнятості, які майже порівнянні з рівнями приймаючих країн, демонструють переважно сусідні з Україною країни: Естонія, Угорщина, Польща, Болгарія, Чехія та Словаччина, за винятком Молдови [2].

Українські біженці за кордоном покладаються переважно на власні сили, аніж на виплати від держав, в яких знайшли прихисток. Про це свідчить те, що майже половину їхніх доходів становлять заробітки – від роботи чи бізнесу. За даними War Infographics, заснованими на результатах досліджень Центру економічної стратегії структура доходів біженців свідчить про їхню поступову економічну інтеграцію за кордоном – значна частина біженців уже самостійно забезпечує себе. Так, 49,4% їхніх доходів формуються за рахунок зарплат або власного бізнесу в країнах перебування [3].

Водночас соціальні виплати з-за кордону займають значно меншу частку – 16,6%. Ще 14,1% становлять заощадження, які українці використали після виїзду. Водночас зв'язок із українською економікою зберігається: адже 7% доходів – це зарплати або бізнес в Україні, 6,6% – соціальні виплати з України. Меншу роль відіграють перекази: 3,6% надходить з-за кордону, ще 2,7% – з України – рис. 2.

Медичне обслуговування та психологічна підтримка також відіграють важливу роль у процесах як інтеграції, так і реінтеграції українських біженців. Відповідно до Директиви про тимчасовий захист, українці в ЄС мають доступ до базового медичного обслуговування. ЄС активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ВООЗ та МОМ, у межах ініціативи EU4Health для забезпечення розширеного доступу до медичних послуг [4, 5].

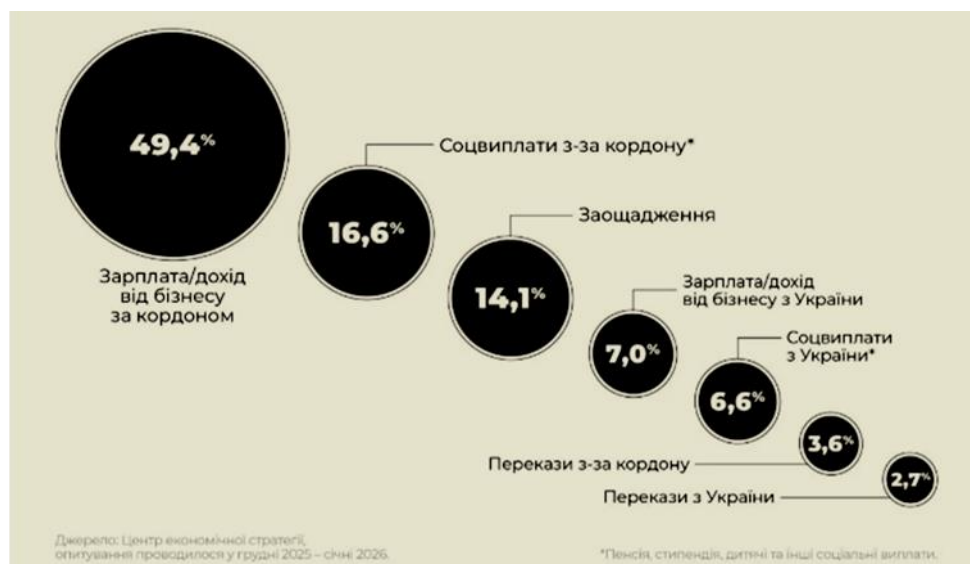


Рис. 2. Джерела доходу українських біженців за кордоном станом на січень 2026 року, % [3]

Проте низка країн-членів стикається з нестачею ресурсів, особливо у сфері психічного здоров'я, що ускладнює підтримку біженців, які зазнали травматичних подій [5]. Україна має розвивати мережу психологічної допомоги для повернених, зокрема створювати спеціальні програми реабілітації для осіб, що пережили війну, а також навчати спеціалістів для роботи з військовими та їхніми родинами [6].

Ефективна підтримка підприємництва мігрантів і біженців потребує комплексного підходу з боку держави, міжнародних організацій та місцевих громад. Важливими напрямками підтримки є:

- 1) розвиток програм мікрокредитування;
- 2) створення бізнес-інкубаторів та центрів підтримки;
- 3) проведення освітніх і мовних програм;
- 4) цифровізація адміністративних процедур;
- 5) стимулювання соціального підприємництва.

У багатьох країнах ЄС реалізуються спеціальні програми підтримки підприємництва мігрантів, які включають фінансові гранти, консультаційний супровід та професійне навчання.

Таким чином, підприємницька діяльність мігрантів і біженців є важливим чинником соціально-економічної інтеграції та розвитку малого бізнесу [1, 2, 6]. Незважаючи на значні бар'єри, підприємництво дозволяє мігрантам забезпечити економічну самостійність, сприяє створенню робочих місць та активізує локальний економічний розвиток.

Підвищення ефективності державної політики у сфері підтримки підприємництва мігрантів і біженців потребує вдосконалення фінансових механізмів, спрощення адміністративних процедур та розвитку програм соціальної адаптації. Важливим є також формування сприятливого інституційного середовища, яке забезпечуватиме рівний доступ до підприємницьких можливостей.

Список використаних джерел

1. Через чотири роки працевлаштування та мета можуть змінити життя українських біженців у Європі. Вебсайт УВКБ ООН в Україні, 23 лютого 2026. URL : <https://www.unhcr.org/ua/en/news/stories/four-years-employment-and-purpose-can-transform-ukrainian-refugee-lives-europe> (дата зверн.: 10.05.2026)
2. Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe: Employment gaps, skill mismatches and economic gains. UNHCR Regional Bureau for Europe. January 2026. URL : <https://data.unhcr.org/en/documents/details/120820>
3. Доходи українських біженців. URL : <https://t.me/uawarinfographics> (дата зверн.: 02.05.2026).
4. Welcoming displaced people from Ukraine. URL : https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/migration-management/welcoming-displaced-people-ukraine_en (date of access: 28.04.2026).
5. Partnering with IOM and EU for better health of refugees and displaced people Ukraine. World Health Organization (WHO). URL : <https://www.who.int/europe/activities/partnering-with-iom-and-eu-for-better-health-of-refugees-and-displaced-people-from-ukraine> (date of access: 01.05.2026).
6. Байстрюченко А.О., Попова А.С. Проблеми інтеграції українських біженців у Європі та виклики повернення. *Наука III тисячоліття: пошуки, проблеми, перспективи розвитку: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (23–24 квітня 2025 року): збірник тез. Запоріжжя: БДПУ, 2025. С. 388–390.

Отримано: 11.05.2026

Олександр Максютенко,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Наталія Данік,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ

В умовах сучасних глобальних трансформацій, посиленіх військовою агресією проти України, питання забезпечення фінансової стабільності підприємницького сектору набуває особливої актуальності. Зростання зовнішніх і внутрішніх ризиків, порушення ланцюгів постачання, валютна нестабільність та обмежений доступ до фінансових ресурсів формують нові виклики для функціонування бізнесу. У цьому контексті ключову роль відіграє регуляторна політика держави, яка має бути спрямована на мінімізацію фінансових дисбалансів та підвищення стійкості підприємницького середовища.

Глобальні фінансові нерівноваги, що проявляються у диспропорціях руху капіталу, валютних коливаннях та асиметрії доступу до фінансових ресурсів, суттєво впливають на економіку України. Для підприємницького сектору це означає зростання вартості фінансування, посилення кредитних ризиків, зниження інвестиційної активності та загострення проблем ліквідності. В умовах війни ці тенденції посилюються, що зумовлює необхідність адаптивної та проактивної регуляторної політики.

Регуляторна політика у сфері фінансової стабільності підприємництва повинна базуватися на принципах гнучкості, системності та випереджального реагування. Важливим напрямом є використання макропруденційних інструментів, спрямованих на зниження системних ризиків у фінансовому секторі та забезпечення доступності кредитних ресурсів для бізнесу. До таких інструментів належать регулювання капіталу банків, обмеження валютних ризиків, стимулювання кредитування пріоритетних галузей економіки.

Особливого значення набуває політика підтримки малого та середнього підприємництва, яке є найбільш вразливим до фінансових дисбалансів. У цьому контексті важливу роль відіграють інституції, зокрема Національний банк України, які формують монетарну та макропруденційну політику, а також забезпечують стабільність банківської системи [1, с. 52].

Не менш важливим є розвиток цифрових інструментів регулювання фінансового сектору. Використання фінансових технологій дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків, зменшити інформаційну асиметрію та покращити доступ підприємств до фінансових ресурсів. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності фінансового моніторингу, оцінки ризиків та прийняття регуляторних рішень.

У цьому контексті державне регулювання відіграє важливу роль не лише як інструмент стримування ризиків, а й як фактор активізації інноваційних процесів у підприємницькому секторі. Через механізми фінансової підтримки,

податкового стимулювання та реалізацію цільових програм держава формує сприятливе середовище для впровадження нових технологій і бізнес-моделей. Водночас розвиток інновацій потребує відповідної інфраструктурної бази, включаючи науково-дослідні центри, технопарки та інноваційно-освітні кластери, що забезпечують інтеграцію науки, бізнесу та держави [2, с. 473].

Разом із тим, поширення інноваційних рішень зумовлює необхідність трансформації самого регуляторного середовища. Поява нових фінансових технологій, цифрових платформ та інструментів управління ризиками вимагає адаптації нормативно-правової бази, оновлення стандартів регулювання та посилення інституційної спроможності держави. Такий взаємозв'язок формує двосторонній процес, у якому регуляторна політика не лише впливає на інноваційний розвиток, але й сама змінюється під його впливом, забезпечуючи баланс між стимулюванням економічного зростання та контролем за потенційними ризиками.

У сучасних умовах доцільним є також впровадження структурних реформ, спрямованих на зміцнення фінансової інфраструктури, розвиток фондового ринку та диверсифікацію джерел фінансування бізнесу. Зменшення залежності підприємств від банківського кредитування та розвиток альтернативних фінансових інструментів, таких як венчурне фінансування, краудфандинг, корпоративні облігації, сприятиме підвищенню стійкості підприємницького сектору до зовнішніх шоків.

Серед ключових напрямів удосконалення регуляторної політики доцільно виділити:

- забезпечення прогнозованості та стабільності регуляторного середовища;
- посилення координації між монетарною, фіскальною та структурною політикою;
- стимулювання інвестиційної активності підприємств;
- розвиток механізмів страхування фінансових ризиків;
- інтеграцію у міжнародні фінансові ринки з урахуванням національних інтересів.

Таким чином, ефективна регуляторна політика є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності підприємницького сектору України. Її реалізація має бути спрямована на зменшення впливу глобальних фінансових дисбалансів, підвищення адаптивності економіки до зовнішніх шоків та створення умов для сталого розвитку бізнесу в умовах трансформації економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
2. Кадиров Е. Е. Теоретичні засади розуміння категорій «державне регулювання малого підприємництва». *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №3(17). С. 468–481.

Отримано: 16.05.2026

Алла Осокіна,
кандидат економічних наук, доцент,
Ольга Овсієнко,
кандидат економічних наук, доцент,
В. Лещенко,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

В умовах швидкої трансформації бізнес-середовища змінюється логіка взаємодії між підприємствами: компаніям уже недостатньо мати лише окремих постачальників, клієнтів чи партнерів за договорами. Динамічність ринку, цифровізація та нестабільність посилюють потребу у швидкому обміні даними, узгодженні рішень і спільній адаптації до нових умов. Традиційні лінійні B2B-моделі поступово втрачають ефективність, натомість зростає роль партнерських мереж, цифрових платформ та інтеграційних рішень. Саме тому дослідження екосистемного підходу до управління партнерською взаємодією бізнес-організації є актуальним, оскільки він дає змогу перейти від розрізнених партнерських зв'язків до цілісної системи співпраці, спрямованої на підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Попри активний розвиток цифрових технологій, значна частина бізнес-організацій усе ще управляє партнерською взаємодією традиційними методами: через ручне адміністрування, окремі договори, неуніфіковану звітність, дублювання інформації та розрізнені канали комунікації. Це ускладнює координацію партнерів, підвищує транзакційні витрати, посилює інформаційну асиметрію та знижує гнучкість бізнесу. Особливо відчутною ця проблема є для підприємств, діяльність яких залежить від великої кількості контрагентів і швидкого обміну даними. Тому виникає потреба у переході від фрагментарного управління окремими партнерськими зв'язками до цілісної екосистемної моделі, заснованої на спільних правилах, цифрових інструментах координації та взаємній вигоді.

Бізнес-екосистема у сучасному менеджменті розглядається як мережа незалежних учасників, які взаємодіють навколо спільної ціннісної пропозиції. Одним із перших це поняття обґрунтував Дж. Мур, який запропонував розглядати компанію не як ізольованого гравця окремої галузі, а як частину ширшого економічного співтовариства, де підприємства одночасно співпрацюють, конкурують і спільно адаптуються до змін ринку [16]. Надалі М. Якобідез розвинув це бачення, акцентуючи увагу на тому, що бізнес-екосистема є динамічною спільнотою незалежних партнерів, пов'язаних спільними інтересами та взаємною залежністю [15].

На відміну від традиційної B2B-взаємодії, де підприємство здебільшого виконує окрему функцію в лінійному ланцюгу створення вартості, екосистемний підхід передбачає значно складнішу й гнучкішу модель співпраці. Як зазначає Р.

Аднер, екосистема формується не просто через наявність партнерів, а через узгодження їхніх дій для реалізації єдиної ціннісної пропозиції для клієнта [14]. Тобто важливо не лише “мати партнерів”, а вибудувати таку систему, у якій кожен учасник розуміє свою роль, бачить власну вигоду та долучається до спільного результату.

Ключовою фігурою такої системи є оркестрант, тобто центральна компанія, яка координує взаємодію учасників екосистеми. У традиційній моделі підприємство часто виступає посередником, дистриб'ютором або окремою ланкою постачання. Натомість в екосистемній логіці, як підкреслюється у дослідженнях Р. Аднера та М. Якобідеза, компанія поступово переходить до ролі координатора партнерської мережі: формує правила взаємодії, створює спільну інфраструктуру, забезпечує обмін інформацією та підтримує баланс інтересів між учасниками [14, 15].

Важливо, що оркестрант не управляє партнерами через прямий адміністративний контроль, адже учасники екосистеми залишаються юридично незалежними суб'єктами. Як зазначає М. Б. Нагара, екосистемний підхід поєднує механістичні елементи управління, такі як правила, стандарти, регламенти, з органічними елементами, які виявляються в довірі, взаємній вигоді, цінності та мережевій взаємодії [11]. Тому управління в екосистемі тримається не на наказах, а на добровільному прийнятті спільних правил, прозорості даних, цифровій координації та зрозумілому розподілі вигод.

Слід відзначити, окрему роль цифрових платформ та інтеграційний рішень у розвитку бізнес-екосистем. В. І. Дубницький наголошує, що сучасні цифрові екосистеми характеризуються високою клієнтоорієнтованістю, управлінням на основі даних та автоматизацією операційної діяльності [8]. У цьому контексті цифрова платформа є не просто технічним інструментом, а основою управлінської координації: вона дає змогу партнерам швидше обмінюватися інформацією, узгоджувати процеси, контролювати виконання зобов'язань і спільно створювати нову цінність.

Отже, сутність екосистемного підходу полягає у переході від фрагментарної взаємодії з окремими контрагентами до цілісної системи партнерства. У такій системі компанія вже не лише продає продукт чи адмініструє договори, а створює умови для спільної роботи різних учасників. Саме тому екосистемний підхід змінює роль бізнес-організації: вона перестає бути лише посередником у ланцюгу постачання і стає оркестрантом, тобто координатором партнерської мережі, здатної гнучко реагувати на зміни бізнес-середовища та створювати спільну цінність для всіх учасників взаємодії [10].

Актуальним прикладом такої екосистемної трансформації може слугувати компанія, що працює у сфері медіадистрибуції – ТОВ «Національний Контент Центр» («НКЦ»). Особливістю операційної діяльності компанії є те, що її результати безпосередньо залежать від взаємодії з багатьма учасниками: правовласниками контенту, OTT/IPTV-платформами, кабельними операторами, технологічними партнерами та кінцевими каналами поширення контенту. Тобто компанія фактично вже сьогодні функціонує не як ізольований дистриб'ютор, а як центральний учасник ширшої партнерської мережі. Аналіз результатів господарської діяльності компанії свідчить про те, що для такого типу бізнесу, традиційна лінійна модель адміністрування поступово вичерпує

свій потенціал, оскільки ринок переходить від класичного кабельного телебачення до цифрових OTT/IPTV-рішень.

Так, у 2024 р. чистий дохід ТОВ «НКЦ» становив 91,38 млн. грн., однак підприємство отримало чистий збиток 1,87 млн. грн. Це означає, що навіть за наявності значного обсягу операцій, компанія потребує підвищення ефективності управління витратами та партнерськими процесами. Водночас, позитивним сигналом є зростання частки альтернативних доходів: цифрові права, міжнародна дистрибуція у 2024 р. вже сформували 18,36% сукупної виручки. При цьому, структура партнерської мережі компанії характеризується високою неоднорідною. З одного боку, це стратегічні цифрові партнери, зокрема OTT/IPTV-платформи, які мають високий рівень технологічної готовності та можуть працювати через API-інтеграцію. Вони формують понад 62% доходу компанії і включають 17 партнерів. З іншого боку, у партнерській мережі близько 40% складають масові партнери, насамперед, кабельні оператори, взаємодія з якими потребує більш стандартизованих інструментів координації. При цьому, саме взаємодія з ними поглинає найбільше часу операційного персоналу ручним адмініструванням дрібних договорів, а також формує залежність від кабельних операторів, схильних до андеррепортингу.

З огляду на ці факти, компанія приймає рішення про еволюційний перехід від фрагментованого ручного адміністрування партнерів до екосистемної логіки управління. Систематизована логіка переходу до управління партнерською взаємодією медіахолдингу на основі екосистемного підходу подана на рис. 1.



Рис. 1. Модель управління партнерською взаємодією ТОВ «НКЦ» на засадах гнучкої координації

Джерело: розроблено авторами

Конкретні заходи щодо побудови екосистемної логіки передбачено будувати по таким напрямкам:

1) диференціація партнерів за рівнем цифрової зрілості передбачає поділ контрагентів на стратегічних цифрових партнерів і масовий сегмент дрібних операторів, що дасть змогу будувати гнучку модель співпраці без нав'язування однакових цифрових вимог усім учасникам;

2) API-інтеграція зі стратегічними партнерами дозволить автоматизувати обмін даними щодо звітності, білінгу та комерційних показників, зменшити кількість помилок і посилити контроль виконання партнерських зобов'язань;

3) впровадження електронного документообігу для масового сегмента сприятиме скороченню часу на обробку документів, зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню дисципліни взаємодії;

4) стандартизація звітності та правил співпраці має забезпечити уніфікацію форматів даних, строків подання інформації та відповідальності партнерів за її достовірність і своєчасність;

5) запровадження системи показників ефективності партнерської взаємодії дозволить оцінювати не лише фінансові результати, а й швидкість узгоджень, своєчасність звітності, рівень автоматизації, стабільність співпраці та виконання партнерських зобов'язань;

6) посилення ролі компанії як оркестранта екосистеми передбачає перехід від адміністрування окремих договорів до координації партнерської мережі через спільні правила, цифрові інструменти та ціннісну пропозицію.

Таким чином, екосистемний підхід дає змогу бізнес-організаціям перейти від розрізненого адміністрування партнерів до цілісної та керованої моделі взаємодії. Це особливо важливо для компаній, діяльність яких залежить від великої кількості контрагентів, швидкого обміну даними та узгодженості спільних процесів. Диференціація партнерів за рівнем цифрової зрілості, впровадження API-інтеграції, електронного документообігу та стандартизації звітності сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості співпраці та зміцненню конкурентоспроможності підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Moore J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : Harper Business, 1996. 297 p.

2. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

3. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

4. Нагара М. Б. Специфіка та інструментарій екосистемного підходу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2(82). С. 59–64.

5. Дубницький В. І., Павлова В. В. Екосистемний підхід до підприємництва в умовах цифровізації як інноваційний інструмент управління конкурентоспроможністю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. №4. С. 251–258.

6. Левковець О. М. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Екон. та управління*. 2024. № 63. С. 111–118.

7. ТОВ «Національний Контент Центр». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35392305/ (дата звернення: 12.05.2026).

Отримано: 13.05.2026

Ольга Попова,
доктор економічних наук, професор,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ВЕЛИКИХ І МАЛИХ ГОСПОДАРСТВ У РАМКАХ САП ЄС

Спільна аграрна політика (САП) ЄС позиціонує вирівнювання підтримки великих і малих господарств, надає додаткові виплати малим, однак це не скасовує структурного перекосу фінансової підтримки на користь великих господарств. Основна причина такого перекосу – виплати за гектар як базова підтримка доходу для сталого розвитку (BISS): більші ферми мають більше землі, а значить їм виплачується більше коштів, хоча й обмежується їх обсяг на господарство. Майже 80% прямих виплат САП отримують 20% найбільших фермерських господарств. 8% мегаферм у ЄС отримують 37% прямого фінансування і лише 25% надходить до малих ферм (становлять понад дві третини всіх ферм ЄС) [1]. У Німеччині 1% найбільших отримувачів субсидій поглинає понад 20% усіх прямих виплат; у Болгарії і Румунії окремі підприємства щороку отримують до 2 млн євро коштів САП [2].

Слабким інструментом виправлення структурного перекосу фінансової підтримки САП на користь великих господарств є механізм дегресивності/зниження – держави-члени можуть застосовувати у 2023-2027 рр. скорочення до 85% базової підтримки доходу (BISS), отриманої окремим фермерським господарством, для сум, що перевищують 60 тис. євро, а також можуть встановити верхню межу (ліміт/capping) у розмірі 100 тис. євро (було 150 тис. євро у 2014-2020 рр.). На практиці держави-члени запровадили лише мінімальні скорочення. Може бути дозволено великим господарствам, які отримують суму коштів САП понад встановлений ліміт 100 тис. євро, перед застосуванням зменшення до нарахованої суми виплат відрахувати витрати на оплату праці сільськогосподарських працівників (включаючи податки та соціальні внески). Таким чином, великим господарствам вдається перевищувати встановлений ліміт прямих виплат САП.

Кошти, які заощаджуються за дегресивності та лімітування/кеппінгу держави-члени можуть спрямовувати на перерозподільну підтримку (доплати на перші гектари для малих фермерів). Держави-члени мають резервувати щонайменше 10% обсягу прямих платежів для додаткової перерозподільної підтримки доходів для сталого розвитку (CRISS). Це виплати за фіксовану кількість гектарів у господарстві – за перші 30-60 га, за які фермер отримує підвищені виплати – близько 80 євро/га до базових виплат. Максимальний рівень річної виплати PSE – додаткова субсидія протягом перших 5 років, якщо керівнику господарства не виповнилось 40 років – збільшено з 1250 до 3000 євро (у кінці 2025 р.). Господарство може взяти грант на розвиток, а саме до 75 тис. євро для оновлення техніки тощо. Однак і перерозподільні виплати, і підтримка доходів молодих фермерів не перекривають структурний перекис підтримки САП на користь великих господарств.

У майбутньому програмному періоді 2028-2034 рр. передбачається реалізувати дегресивність підтримки у рамках САП за такою прогресивною

шкалою: перший транш за відповідні гектари обсягом виплат до 20 тис. євро фермерське господарство отримуватиме повністю; виплати понад 20 тис. євро скорочуються на 25%; понад 50 тис. – на 50%; понад 75 тис. – на 75%. Максимальний розмір виплат – 100 тис. євро на одне фермерське господарство на рік, що було і в попередньому періоді. Також пропонується встановити єдиний ліміт та порядок скорочення виплат в усьому ЄС. Якщо застосування дегресивності у нинішньому програмному періоді САП є добровільним для країн-членів, то у попередньому 2014-2020 рр. було обов'язковим.

Окрім суми базової підтримки доходу для сталого розвитку (BISS), фермерські господарства можуть підвищувати свій чек виплат у рамках САП ЄС за рахунок добровільної участі у еко-схемах, додаючи до базових виплат ще 60 євро/га і більше, а також за реалізацію агроекологічних і кліматичних заходів. У середньому держави-члени ЄС планували спрямувати майже 25% прямих виплат САП на еко-схеми у рамках I-го фінансового блоку САП, а на підтримку реалізації агроекологічних і кліматичних заходів – до 35% фінансування у рамках II-го блоку САП. Отже, якщо велике господарство бере участь у таких зелених схемах, то його загальні виплати від САП ще більше перевищуватимуть встановлений ліміт/кеппінг. Тоді як чек малої ферми (із землекористуванням у 30 га) складе близько 8 тис. євро, і це вагома підтримка для помірного розвитку господарства, але не порівнянна з лімітами у 60 і 100 тис. євро виплат із фондів САП великим підприємствам.

Становить інтерес, що розмір землекористування аграрного господарства, необхідний для отримання 60 тис. євро базових виплат САП, за розрахунками, має становити близько 300-600 га (така варіація площі зумовлена тим, що сума виплат залежить від середньої ставки BISS на гектар, що істотно різниться у країнах і становить у середньому близько 160 євро/га). І ця площа землекористування характеризує аграрні господарства ЄС як великомасштабні індустріальні агрохолдинги. Тоді як середній розмір землекористування сільгосппідприємств та фермерських господарств в Україні становив 649 га у 2024 р.; при цьому 87% з них мали площу понад 600 га (25% – більше 5000 га). Це означає, що більшість господарств підпадали б під дію механізму дегресивності та лімітування/кеппінгу обсягу фінансової підтримки САП. Можна очікувати, що з часом ці механізми ставатимуть жорсткішими.

Виплати у рамках САП ЄС доцільно спрямовувати на підтримку тих груп агровиробників, які їх найбільше потребують, а це малі й середні господарства, і на підтримку реалізації агроекологічних й кліматичних дій в суспільних інтересах.

Список використаних джерел

1. Unerman M. Farms: The Smaller They Are, The Harder They Fall. Greenpeace European Unit. *Faunalytics*. January 6, 2025. URL : <https://faunalytics.org/e-u-farms-the-smaller-they-are-the-harder-they-fall> (дата звернення: 05.05.2026).

2. Від сімейних ферм до латифундистів із понад 50 тис. га. Як змінюється європейське агро і що чекає на українські холдинги в разі успішної євроінтеграції. URL : <https://latifundist.com/spetsproekt/1172-vid-simejnih-ferm-do-latifundistiv-iz-ponad-50-tis-ga-yak-zminyuyetsya-yevropejske-agro-i-shcho-chekaye-na-ukrayinski-holdingi-v-razi-uspishnoyi-yevrointegratsiyi> (дата звернення: 08.05.2026).

Отримано: 09.05.2026

Катерина Прокопенко,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У ЄС агропродовольча трансформація забезпечується форматом цілісної системи політик, яка охоплює весь ланцюг: від виробництва до переробки, логістики і споживання. Основою цієї системи є Європейський Зелений Курс (ЄЗК), як головна надстратегія, що визначає напрями та шляхи трансформації економіки ЄС до кліматичної нейтральності до 2050 р. [1]. У цій стратегії агропродовольчий сектор виступає не лише як виробник їжі, а й ресурс для розвитку біоекономіки, ключова частина екосистем та джерело викидів. І відповідно до цього, перед ним постають завдання переходу до циркулярної біоекономіки, декарбонізації виробництва та його інтеграції у кліматичну політику.

Однією із найважливіших складових вищезазначеної системи агропродовольчої трансформації ЄС є стратегія «Від лану до столу» [2], яка охоплює весь ланцюг створення вартості. Основною метою визначено перехід від моделі максимізації виробництва до стійкої, інноваційної продовольчої системи, яка створює високовартісну продукцію.

Серед основних напрямів трансформації, визначених цією стратегією є: екологізація виробництва, яка полягає у зменшенні використання пестицидів, добрив, антибіотиків, розвитку розвитку органічного виробництва та потребує зміни технологій; перехід до виробництва якісної, безпечної, простежуваної продукції із доданою вартістю, що потребує розвитку глибокої переробки; модернізація переробки, а саме розвиток сталих і циркулярних моделей виробництва та переробки, дотримання вимог до екологічного сліду продуктів, інтеграція сталості у бізнес-стратегії компаній, що робить переробку частиною зеленої економіки; цифровізація та впровадження інновацій (точне агровиробництво, біотех, цифрові ланцюги постачання), де R&D є ключовим драйвером; розвиток нових бізнес-моделей, які характеризуються короткими ланцюгами постачання, локалізацією виробництва, інтеграцією фермерів у ланцюги доданої вартості.

Слід також зазначити, що агропродовольчий сектор визначений однією з чотирнадцяти ключових індустріальних екосистем у оновленій Новій індустріальній стратегії ЄС, для якої ЄЗК визначив 4 основні цілі: забезпечення продовольчої безпеки в умовах зміни клімату та втрати біорізноманіття; зменшення екологічного та кліматичного впливу продовольчої системи ЄС; посилення стійкості продовольчої системи ЄС; забезпечення глобальної трансформації для конкурентоспроможної сталості. Агропродовольча індустріальна екосистема ЄС включає всіх учасників у ланцюгу постачання продуктів, а саме фермерів та рибалок, харчову промисловість та виробництво напоїв, роздрібну торгівлю продуктами харчування та кейтеринг.

З метою забезпечення реалізації Індустріальної стратегії через конкретні дії Європейська Комісія розробила шляхи переходу для всіх індустріальних екосистем. У 2024 р. була розроблена Дорожня карта переходу для агропродовольчої промислової екосистеми [3]. Цей документ містить напрями переходу для стимулювання чистішого виробництва та зменшення харчових відходів, набір дій для підтримки зеленого та цифрового переходу агропродовольчої екосистеми, а також підвищення стійкості. Ключові напрями включають впровадження штучного інтелекту та робототехніки, сприяння циркулярності для зменшення харчових відходів та розвиток регенеративного землеробства. Значна увага приділяється розвитку сучасних технологій, простежуваності продукції, підтримці малих і середніх підприємств, а також формуванню навичок, необхідних для «зеленого» та цифрового переходу.

Для України ці документи є особливо важливим, оскільки фактично формують майбутні вимоги до інтеграції в агропродовольчий простір ЄС та орієнтири післявоєнної трансформації. Відповідно необхідно зосередитися на таких напрямках як впровадження ресурсоефективних і низьковуглецевих технологій, розвиток цифрових систем управління та простежуваності продукції, а також підтримка інновацій і переробної промисловості. Важливого значення набуває розвиток систем сталого управління земельними та водними ресурсами, підвищення стійкості продовольчих ланцюгів і стимулювання інвестицій у технологічне оновлення галузі.

Для реалізації цих завдань Україні необхідно посилити підтримку інновацій, аграрної науки, підготовки кадрів для «зеленої» та цифрової трансформації, а також сформувати механізми «зеленого» фінансування й стимулювання інвестицій у модернізацію агропродовольчого сектору. У перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського агропродовольчого сектору та його інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Communication From The Commission To The European Parliament, The European Council, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. The European Green Deal. European Commission. URL : https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 11.05.2026).
2. Farm to Fork Strategy. European Commission. URL : https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf (дата звернення: 16.05.2026).
3. Transition pathway for the agri-food industrial ecosystem. European Commission. URL : https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/transition-pathway-agri-food-industrial-ecosystem_en (дата звернення: 11.05.2026).

Отримано: 17.05.2026

Ірина Селіванова,
кандидат юридичних наук, доцент,
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України,
м. Харків, Україна

ПРО МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА, ЯКИЙ УКРАЇНА ПОКИ НЕ ВИКОРИСТОВУЄ

В нашій країні правовий механізм ветеранського підприємництва лише формується. 26.02.2026 року набрав чинності Закон України «Про ветеранське підприємництво» [1]. Аналіз його норм дає підстави для висновку - ним не впроваджуються деякі ефективні засоби підтримки ветеранського підприємництва, які застосовуються в інших країнах.

Характерною рисою всіх іноземних практик підтримки ветеранського підприємництва є поєднання правового визнання ветеранського бізнесу з інфраструктурною, освітньою та фінансовою підтримкою. Такі практики дозволяють інтегрувати підприємництво у ширшу систему соціальної адаптації.

Прикладом ефективного підходу є Сполучені Штати Америки. Досвід цієї країни свідчить, що правильно організована система підтримки дозволяє не лише забезпечити ветеранів роботою, а й зробити їх важливою частиною економіки. Тут діє комплексна система, що поєднує державні програми, податкові стимули та бізнес-ініціативи. Основними напрямками політики та практики сприяння розвитку ветеранського бізнесу тут є 1) інформаційно-консультаційна діяльність – один з основних та найбільш масштабних напрямів, що окрім інформаційних кампаній, масштабних досліджень, створення довідників для ветеранів-власників бізнесу, включає також створення мережі бізнес-центрів для ветеранів та залучення громадського сектору задля забезпечення якісного менторства для підприємців-ветеранів початківців; 2) фінансово-кредитна та податкова підтримка – першочерговий та можливо найбільш рушійний чинник для розвитку ветеранського бізнесу, що включає в себе позики та кредитування; фінансове сприяння концернам, 51% яких є у власності ветеранів; пільгове оподаткування та сприяння технічному забезпеченню підприємств ветеранів, а також залучення ветеранського бізнесу як підрядників та субпідрядників при виконанні державних замовлень; 3) програми підтримки ветеранського бізнесу – цей напрямок об'єднує в собі як інформаційно-консультаційну діяльність, так і субкультурну складову, адже об'єднує ветеранську спільноту вже довкола нових інтересів та викликів. Організуючи додаткове навчання, грантові конкурси та загальнонаціональні тижні ветеранського бізнесу, ці програми сприяють реінтеграції ветеранів та видозмінюють уявлення суспільства про ветеранів та їх внесок у розвиток власної держави [2], [3].

У США, на відміну від України, діє система правових преференцій для ветеранського бізнесу, включно з сертифікацією VOSB/ SDVOSB, яка надає переваги у державних тендерах та доступ до пільгових кредитів через SBA. Щорічно федеральний уряд США встановлює цілі щодо обсягу контрактів, які повинні отримати підприємства, засновані ветеранами. Не менше 3% усіх

державних контрактів мають належати таким компаніям. Законодавча ініціатива "Service-Disabled Veteran-Owned Small Business Program" гарантує особливі умови участі у державних закупівлях для підприємств, власниками яких є ветерани з інвалідністю. Закон «Military Reservist and Veteran Small Business Reauthorization Act of 2008» дозволяє ветеранам отримувати доступ до надлишкового державного майна. Це суттєво знижує витрати на старт бізнесу та забезпечує ветеранів необхідними ресурсами [4].

Особливістю британської моделі є Армійський ковенант (Armed Forces Covenant), який функціонує як форма суспільного договору між державою, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. У межах цього інституту суб'єкти приватного сектору та місцеві громади добровільно беруть на себе зобов'язання щодо підтримки ветеранів, що на практиці реалізується через надання преференцій при працевлаштуванні, участі у спеціальних програмах розвитку або доступу до додаткових соціальних сервісів.

Ізраїль також активно стимулює підприємницьку діяльність ветеранів через систему фінансових та інституційних інструментів. У 2024 році, після чергової хвилі мобілізації, Управління інновацій Ізраїлю спільно з Міністерством оборони ініціювали програму обсягом 10 млн шекелів, спрямовану на розвиток технологічного підприємництва серед резервістів і звільнених зі служби військовослужбовців. У межах цієї програми передбачено проведення навчальних курсів і надання грантів на запуск стартапів у сфері високих технологій, що має сприяти ефективному використанню командного та інженерного досвіду ветеранів у цивільній економіці. Поряд із державними інституціями важливу роль у підтримці ветеранського підприємництва в Ізраїлі відіграють громадські організації та благодійні фонди [5].

Франція має спеціалізовану державну установу – Офіс національної служби ветеранів і жертв війни (Office national des anciens combattants et victimes de guerre, ONAC-VG), яка реалізує програми допомоги у підприємницькій діяльності через мікрофінансування та наставництво. Французькі ветерани мають пріоритетний доступ до державних тендерів та консультативні послуги з бізнес-планування. На законодавчому рівні це забезпечено Кодексом оборони Франції, статті L.311–L.331.

В Україні метою державної підтримки ветеранського підприємництва є забезпечення економічної незалежності ветеранів/ветеранок війни шляхом створення можливостей для самореалізації, забезпечення економічних потреб та залучення ветеранської спільноти до сталого економічного розвитку держави [1, ст. 8]. Законом України «Про ветеранське підприємництво» встановлено спеціальний режим економічної підтримки його суб'єктів. Він передбачає надання суб'єктам ветеранського підприємництва преференційних заходів, зокрема щодо участі в державних та муніципальних програмах підтримки, отримання субсидій, грантів, доступу до пільгових умов кредитування або участі у спеціалізованих тендерних процедурах. Органи місцевого самоврядування, дотримуючись загальнодержавної політики у сфері ветеранського підприємництва, отримують право впроваджувати такий режим на рівні своїх територіальних громад на підставі прийнятих рішень, що відповідають специфіці місцевих потреб. Наразі найбільш активно держава застосовує таку

формою підтримки як надання ветеранам війни грантів на започаткування бізнесу або розвиток вже існуючого [6].

Втім, такі реально ефективні преференції для ветеранського підприємництва, як пріоритетне залучення суб'єктів ветеранського підприємництва до вироблення продукції (товарів, робіт, послуг) для державних та регіональних потреб шляхом впровадження зарезервованих контрактів на певному рівні відповідних бюджетних програм, надання права суб'єктам ветеранського підприємництва на отримання в оренду державного та комунального майна без проведення аукціону Закон України «Про ветеранське підприємництво» відносить не до спеціального режиму економічної підтримки, а до основних напрямів державної політики щодо формування конкурентної переваги у сфері розвитку та функціонування ветеранського підприємництва [1, с. 9]. Тобто законодавець розглядає їх як перспективні напрямки розвитку українського законодавства, а не запроваджує як обов'язкові правові норми. Такий висновок підтверджує й той факт, що законом не внесено відповідних змін до Законів України «Про публічні закупівлі» та «Про оренду державного та комунального майна». Це означає, що отримати в оренду державне/ комунальне майна без конкурсу або претендувати на пріоритетне отримання замовлення для державних потреб наразі суб'єкт ветеранського підприємництва реалізувати не зможе.

Україні надзвичайно важливо використати досвід підтримки підприємницької діяльності ветеранів, накопичений в світі, та впроваджувати найефективніші правові механізми його підтримки в наше законодавство.

Список використаних джерел

1. Про ветеранське підприємництво : Закон України № від URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text>
2. Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід США. Аналітична довідка. Відділ навчально-аналітичної роботи Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів. URL : https://veteranfund.com.ua/analitics/facilitating_veteran_business_development/
3. Костишин Е., Грицанюк В., Шевців Ю. Досвід США щодо реінтеграції ветеранів війни до цивільного життя. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. №1(12). С. 11–18. DOI: [http://10.31499/2618-0715.1\(12\).2024.305055](http://10.31499/2618-0715.1(12).2024.305055)
4. Шумаков Н. О. Ветеранське підприємництво : досвід України та зарубіжних країн. *Юридична Україна*. 2025. №5. С. 20–24. DOI : [https://doi.org/10.37749/2308-9639-2025-5\(269\)-3](https://doi.org/10.37749/2308-9639-2025-5(269)-3)
5. Злобін Д. Л., Петруненко Я. В. Соціальне підприємництво як інструмент економічної реінтеграції ветеранів: український та міжнародний досвід. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.4.30>
6. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. №738 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>

Отримано: 15.05.2026

Іван Семенець,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Одним із ключових важелів в діяльності установ та організацій державного сектору економіки та економічної політики держави загалом виступають публічні закупівлі. Публічні закупівлі становлять від 8 % до 21 % валового внутрішнього продукту країн [8]. Сьогодні, для України, в умовах воєнного стану та світлі євроінтеграційних процесів, критично важливим є подолання термінологічних неузгодженостей, врегулювання прозорості процесу та реалізації воєнних контрактів, забезпечення прозорості у відбудовних роботах та забезпечення сталого розвитку країни в подальшому.

Метою дослідження є аналіз системи нормативно-правового регулювання публічних закупівель в Україні та за кордоном для встановлення напрямків модернізації вітчизняної закупівельної системи до вимог стандартів ЄС.

Основним нормативним документом з врегулювання питань публічних закупівель в Україні виступає Закон України «Про публічні закупівлі» [5]. Даним законом з 2015 року закріплено функціонування в державі системи Prozorro, яка базується на принципі «всі бачать усе» [2]. Система електронних закупівель Prozorro в своїй основі використовує технічне ядро яке складається з інструментарію Open Procurement та використовує стандарт відкритих даних Open Contracting Data Standard [4].

Закон, який прийнятий в далекому 2015 році і постійно оновлюється, до певної міри застарів, враховуючи ті непередбачувані та кардинальні зміни які відбуваються в країні та світі. Розуміючи це здійснюється робота над принципово новим законом, яка виражена в законопроекті від 23.05.2024 р. № 11520 [6], який проте ще досі не прийнятий а переданий на повторне друге читання 29.04.2026 р. Даний законопроект передбачає такі стратегічні інструменти: інноваційне партнерство (одночасна закупівля розробки (R&D) та постачання унікальних продуктів); оцінка життєвого циклу (LCC) (перехід від «найнижчої ціни» до вартості володіння, що включає експлуатацію та утилізацію); зарезервовані контракти (преференції для підприємств, що працевлаштовують осіб з інвалідністю); «зелені» закупівлі (використання екологічних критеріїв) та інше.

На шляху до вдосконалення системи публічних закупівель важливим є врахування досвіду провідних держав. Так в США функціонує Федеральна контрактна система (FAR), що налічує понад 1000 сторінок детальних правил. Використовується закон «Buy American», що надає цінні преференції (6-12%) національним виробникам, та обов'язкові квоти для малого бізнесу через Адміністрацію малого бізнесу (SBA). Централізацію забезпечує Адміністрація загальних послуг (GSA) [1]. В Польщі регулювання здійснюється через Агентство публічних замовлень. Унікальним є Закон «Про порушення бюджетної дисципліни», що передбачає персональну фінансову відповідальність

чиновників (догани, штрафи, заборона обіймати посади) [3]. Німеччина використовує централізовану модель (платформа E-Vergabe), тоді як Швеція надає перевагу децентралізованим муніципальним платформам [4].

Надзвичайно актуальним для України є і питання здійснення контролю за процесом публічних закупівель та відповідальності за такі порушення, адже рівень притягнення до відповідальності залишається на рівні 8 % від фактів виявлення.

Зарубіжний досвід виділяє двоканальні системи контролю та моніторингу стану публічних закупівель. Зокрема в Німеччині та Польщі здійснюється адміністративний перегляд процедур закупівель до укладення контракту, а судовий (щодо збитків) – після. Перспективним для України є досвід Сінгапуру та Британії щодо «трекінгу» системи з обчисленням ймовірності зловживань на кожному етапі тендеру [7].

В Україні напрацьована та реалізована одна з найпрозоріших систем публічних закупівель у світі. Для повної інтеграції в ЄС необхідно, перш за все, перейти від формалізму до стратегічного управління. Пріоритетами мають стати: професіоналізація закупівельників, посилення персональної фінансової відповідальності посадовців та повна імплементація інноваційних та екологічних критерії згідно проекту нового закону «Про публічні закупівлі».

Список використаних джерел

1. Бродовська О. Г. Досвід організації державної закупівельної діяльності в США: уроки для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 6, ч. 1. 2016. С. 52–56.
2. Карлін М., Больчук А. Особливості здійснення публічних закупівель в екстремальних умовах функціонування держави. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №4(36). С. 75–82. DOI :. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-75-82> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Карлін М., Кошкіна К. Здійснення публічних закупівель в Польщі: досвід для України. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. №4(20). С. 166–172. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-166-172> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Нога К. О., Войтко С. В. Функціонування системи електронних державних закупівель: недоліки, проблеми та міжнародний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. №12. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130922> (дата звернення: 16.05.2026).
5. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. No 922-VIII./ Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 16.05.2026).
6. Проект Закону про публічні закупівлі № 11520 від 23.08.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44788> (дата звернення: 18.03.2026).
7. Тарават А. С. Міжнародний досвід державного регулювання та контролю у сфері публічних закупівель. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №12. С. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.23> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Шатковський О., Файвеш Г. Електронні державні закупівлі: пошук українського шляху. URL : <http://eupublicprocurement.org.ua/e-procurement-finding-a-way-for-ukraine.html?lang=RU> (дата звернення: 16.05.2026).

Отримано: 18.05.2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 6.
КОНЦЕПТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ: ІСТОРИЧНИЙ ВИМІР

УДК 330.34:330.131.7

Ольга Богуцька,
кандидат економічних наук,
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У мирні та воєнні часи характер викликів різниться. У мирні часи зовнішні виклики, які постають перед сучасною економічною наукою, зводяться до глобалізації, зростання конкуренції на ринку праці, яку спричиняють швидкі зміни технологій, і, відповідно, зміни до вимог кваліфікації працівників. Сучасним проявом таких технологічних змін є цифровізація економіки та поширення технологій штучного інтелекту (ШІ), що формує нові вимоги до професійних компетентностей, навичок та здатності швидко адаптуватися до трансформації професійного середовища. В воєнні часи до тих викликів, що вже існують, додаються такі, що пов'язані безпосередньо із воєнними діями та введенням воєнним станом на території країни.

У воєнні часи особливого значення набуває здатність адаптуватися до нестабільності та невизначеності, що приводить до набуття вмінь та навичок швидкого реагування на зміни, прийняття рішень у кризових ситуаціях. Це відбувається згідно із концепцією «виклик-відповідь», запропонованою А. Д. Тойнбі [1], сутність якої полягає у безперервному процесі виникнення викликів та відповідей на них, завдяки чому відбувається розвиток, тобто виклики є стимулами до розвитку.

У сучасних умовах здатність системи відповідати на виклики, адаптуватися до змін та зберігати функціональність в умовах нестабільності може бути розглянута через концепт резильєнтності [2]. Д.Ю. Череватський, посилаючись на Б. Волкера, визначає резильєнтність як «здатність екосистеми, бізнесу, суспільства долати шоки і продовжувати функціонувати приблизно таким самим чином» [3, с. 32].

Три з п'яти запропонованих А. Д. Тойнбі викликів-стимулів – стимул ударів, стимул тиску та стимул утиску, об'єднані під назвою «виклики людського середовища», характерні наразі для українського суспільства. Прояви викликів та реакція на них розглянуті на індивідуальному (людина, працівник), організаційному (підприємства) та національному (держава) рівнях. У сучасних умовах саме здатність до адаптації та збереження функціональності визначає рівень резильєнтності.

Виклики воєнного часу змушують шукати нові підходи та рішення розвитку та оптимізації людських ресурсів. Дослідження свідчать [4, с. 5–6], що швидке зростання кількості й різноманітності викликів, трансформація викликів у загрози, а загроз у шоки, створює додаткові вимоги до здатності систем їм протистояти, адаптуватися та швидко відновлюватися, зберігаючи ключові функції.

Виклики-стимули на індивідуальному, організаційному та національному рівнях (за класифікацією А. Дж. Тойнбі)

Тип і суть виклику	Прояви виклику в умовах війни	Реакція на виклик		
		На індивідуальному рівні	На організаційному рівні	На національному рівні
Виклик удару – раптові, руйнівні події, що потребують негайної адаптації	- масова міграція населення; - руйнування підприємств, освітніх закладів, інфраструктури	- вимушена зміна місця проживання (місто, країна); - втрата місця праці / потреба у швидкій зміні професії або швидкій адаптації до нових форм зайнятості (набутті цифрових навичок, освоєнні технологій III)	- руйнування підприємств та зупинка виробництва; - втрата частини персоналу - адаптація організаційних процесів до дистанційних форматів роботи	- руйнування виробничої, освітньої та соціальної інфраструктури; - масова еміграція - забезпечення можливості дистанційної праці, освіти та доступу до цифрових сервісів, у тому числі на основі технологій штучного інтелекту
Виклик тиску – довготривалий вплив факторів, що веде до поступової трансформації	- зміна пріоритетів економічної політики; - скорочення трудових ресурсів; - зміна професійно-територіальної структури зайнятості; - необхідність адаптації до нестабільних умов праці - необхідність адаптації до швидких технологічних змін	- праця в умовах постійного стресу; - невизначеність; - психоемоційне вигорання - необхідність адаптації до цифровізації та використання технологій III у професійній діяльності	- дефіцит кадрів зумовлений мобілізацією та міграцією; - зростання витрат на управління персоналом - цифровізація та часткова автоматизація організаційних процесів	- зміна траєкторії розвитку людських ресурсів; - зміна структури зайнятості; - безробіття та концентрація людських ресурсів у нелегальному секторі економіки - адаптація системи підготовки кадрів до поширення технологій III
Виклик утиску - втрата старих можливостей, що вимагає пошуку нових шляхів розвитку	- втрата ринків праці; - втрата традиційних індустрій у зонах бойових дій; - необхідність адаптації до нових технологій та форм зайнятості	- зміна роду діяльності; - адаптація до нових форм зайнятості, що формуються під впливом цифровізації та технологій штучного інтелекту (фриланс, дистанційна робота)	- зміна профілю діяльності підприємства; - адаптація до нових технологій і ринкових умов	- скорочення / припинення діяльності окремих секторів економіки в зонах бойових дій та окупованих територіях; - трансформація структури економіки під впливом цифровізації та поширення технологій штучного інтелекту

Авторська розробка

Ступінь резильєнтності визначає, наскільки система після потрясінь здатна відновитися або навіть перевищити докризовий рівень. Відповідями на виклики є визначення нових можливостей на рівні держави, підприємств, окремих працівників та набуття адаптивних навичок та компетенцій людських ресурсів підприємств.

Таким чином, відповіді на сучасні виклики є проявом адаптації суспільства до нових умов функціонування та сприяють розвитку резильєнтності на індивідуальному, організаційному та національному рівнях. В умовах цифровізації та поширення технологій штучного інтелекту здатність адаптуватися до технологічних, економічних та соціальних трансформацій стає однією з ключових передумов збереження функціональності та подальшого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Тойнбі А. Дж. Дослідження історії. Том 1. Основи. 1995 р. 614 с.
2. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1–23. URL: <http://www.jstor.org/stable/2096802>
3. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. №1(101). С. 31–39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
4. Лібанова Е. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 4(58). С. 3–23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>

Отримано: 12.05.2026

Тетяна Боднарчук,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Україна

ПРОСТОРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ПОВОЄННОЇ ЗАХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ: ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Важливість історичного досвіду перебудови територіальної структури економіки в умовах війни та повоєнного відновлення для України полягає насамперед у тому, що він демонструє функціонування економіки в екстраординарних умовах – коли ринкові механізми частково або повністю замінюються державним регулюванням, а ключовим принципом стає мобілізаційна модель розвитку. Виникають нові центри економічної активності, змінюється роль регіонів, прискорюється урбанізація окремих територій, тоді як інші втрачають промислову вагу. У післявоєнний період ці зміни або закріплюються через державну політику відновлення, або коригуються шляхом стратегічного планування. Для України така практика є особливо цінною, оскільки сучасні умови також вимагають поєднання мобілізаційної економіки із завданнями довгострокової модернізації.

З цієї точки зору особливо показовим є досвід країн Європи після Другої світової війни, де відбудова супроводжувалася не просто відновленням зруйнованої інфраструктури, а структурною модернізацією економіки, впровадженням нових моделей просторового планування та інтеграцією регіональних ринків у ширші економічні об'єднання. У цьому контексті до уваги взято кейс Західної Німеччини. Протягом першого десятиліття після Другої світової війни ключове економічне ядро Європи було сконцентроване на північному заході. Країни-лідери, такі як Велика Британія, Франція, Західна Німеччина та країни Бенілюксу, забезпечували більшу частину промислового виробництва континенту. Швидка реконструкція та інтеграція Західної Європи суттєво зміцнила це географічне економічне ядро, центром консолідації якого поступово стала Західна Німеччина. Після війни в Німеччині «відбувся процес політично нав'язаної дезінтеграції просторових економічних структур набагато драматичніше, ніж в інших промислово розвинених країнах, але також відбулося переосмислення потенціалів розташування, що сприяло інтеграційним процесам як на Заході, так і на Сході» [1, с. 101].

Територіально-галузева структура економіки Німеччини почала зазнавати певних трансформацій ще у міжвоєнний період, причиною чого стали наслідки Великої Депресії 1929–1933 рр. Історичними центрами господарського розвитку були Рурський промисловий район (Північна Рейн-Вестфалія), міста Ессен, Дортмунд, Бохум, Дуйсбург, Саарський регіон, де були сконцентровані вугільні шахти, металургія, виробництво сталі, машинобудування. Однак, поступово

баланс економічних сил став зміщуватися від регіонів з дуже односторонньою промисловою структурою або з менш експансивним виробничим сектором до більш сприятливих зон зростання [1, с. 104].

За роки війни та у повоєнний період німецька економіка почала набувати рис просторової поліцентричності (табл. 1). Суттєвий вплив на цей процес мала повоєнна втрата Верхньої Сілезії, Східної Пруссії, Саксонії, концентрація значної частини берлінської промисловості у східній частині. Промислові корпорації, банки та страхові компанії втратили свої виробничі потужності або філії на територіях, анексованих Польщею та СРСР, частина з них перемістила свої штаб-квартири та виробництва на захід та частково на південь.

Таблиця 1

**Динаміка валового національного продукту в регіонах ФРН
(у цінах з 1954 року), млрд нім. марок**

Регіон	1950	1966	Темп приросту 1966/1950, %
Північ (Шлезвіг-Гольштейн, Гамбург, Бремен, Нижня Саксонія)	26,3	69,0	162,4
Захід (Північна Рейн-Вестфалія, Гессен)	36,5	97,6	167,9
Центр (Рейнланд-Пфальц)	15,6	46,9	200,6
Південний захід (Баден, Вюртемберг-Баден)	15,2	48,3	217,8
Південний схід (Баварія)	18,5	52,4	183,2
Всього по ФРН	112,1	315,2	181,2

Джерело: Wysocki J. Wirtschaftliche Integration und Wandel von Raumstrukturen im 19. und 20. Jahrhundert *Schriften des Vereins für Socialpolitik*. 1994. Vol. 232. 187 s. S. 107.

Як видно з таблиці 1, традиційні промислово-економічні райони (північно-західні) продовжували зберігати свою економічну вагу, на що значний вплив мала діяльність великих корпорацій. Повоєнний західнонімецький бізнес-ландшафт характеризувався багатьма середніми фірмами та великою кількістю малих підприємств, натомість декількома корпораціями, які, втім, мали вагомий економічний вплив. Західні союзники прагнули подолати монополізм у найважливіших секторах німецької економіки. З цією метою було ініційовано програму деконцентрації у гірничодобувній, сталеливарній, хімічній, фінансовій та інших галузях, яка виявилася недостатньо ефективною. Станом на 1959–1960 рр. частка десяти компаній у загальному обсязі продажів сектору складала: у нафтовій промисловості – 92%, у тютюновій – 85%, у суднобудуванні – 69%, у виробництві автомобілів – 67%, у сталеливарній промисловості – 58% тощо [2, с. 129]. Відновленню монополій у важкій індустрії сприяв значний повоєнний попит на паливо, електроенергію та метали.

У німецькій історіографії існує консенсус щодо того, що руйнування промислових потужностей під час війни було значним, проте не катастрофічним: машини та обладнання пережили війну з незначними пошкодженнями, суттєво постраждала енергетична галузь та залізниці. Це, своєю чергою, зумовило глибоку паливно-енергетичну кризу у повоєнні роки. Однак, спільними зусиллями союзників транспортна інфраструктура досить швидко була відновлена (за рік після війни), а дефіцит палива й сировини подоланий. Завдяки потужним інвестиціям західнонімецька промисловість була не тільки добре забезпечена фізичним капіталом до 1950 р., а набагато краще забезпечена, ніж будь-коли до Другої світової війни [3, с. 99].

У повоєнний період стрімко розвинулися такі регіони, як Рейнланд-Пфальц, Баварія та Баден-Вюртемберг, які перетворилися з аграрних на промислово-технологічні центри [4]. Свої виробничі потужності тут розташували такі корпорації, як Audi, Siemens, BMW, Bosch, Mercedes-Benz тощо. Швидко зростала й сільська економіка у таких регіонах, як Шлезвіг-Гольштейн та Нижня Саксонія. На розвиток нових економічних центрів вплинула диверсифікація підприємницької структури. Зокрема, у 1950 р. у країні налічувалося 3 млн підприємств, з яких лєвова частка припадала на малий сімейний бізнес у сільському господарстві, ремеслах та торгівлі [2, с. 126]. На відміну від великих промислових гігантів, малий і середній бізнес не вимагав надмірної концентрації капіталу та міг ефективно розміщуватися поза традиційними індустріальними районами. Крім того, південні регіони досить вдало скористалися й важкою міграційною ситуацією у країні, що зумовила нерівномірний розподіл робочої сили. Незважаючи на величезні людські втрати під час війни, населення Західної Німеччини зросло з 39,4 млн у червні 1939 р. до 47,7 млн у вересні 1950 р. [3, с. 99]. Насамперед, це було наслідком реалізації кампанії з вигнання німецьких меншин зі Східної та Центральної Європи відповідно до Потсдамської угоди, а також масового відтоку східнонімецьких біженців. Зокрема, перепис населення 1950 р. зареєстрував майже 8 млн вигнанців та 1,6 млн іммігрантів з постійним довоєнним місцем проживання на території пізнішої советської окупаційної зони [3, с. 99]. Таким чином, повоєнний період оприявнив одну з найважливіших проблем – надлишкові промислові потужності й дефіцит робочої сили в міській промисловості та масове безробіття й брак капіталу в сільській місцевості. До прикладу, станом на кінець 1940-х рр. рівень безробіття у високоіндустріалізованому районі Північної Рейн-Вестфалії не перевищував 5%, у той час, як в аграрній Нижній Саксонії складав майже 16% [3, с. 100]. Дефіцит робочої сили у великих містах був зумовлений катастрофічним руйнуванням житлового фонду під час бомбардувань (чого не зазнала сільська місцевість) та його млявим відновленням у мирні роки. Оскільки міського житлового фонду не вистачало навіть для задоволення потреб корінного населення, мільйони вигнанців та біженців знайшли притулок переважно в селах та невеликих містах. Як наслідок, тимчасове переміщення робочої сили створило передумови для розширення

сільської економіки протягом 1940–1950-х рр. та підштовхнуло до зростання відповідні регіони.

Фактично, до 1950–1960-х рр. у Західній Німеччині відбулося не лише економічне зростання, а й просторова перебудова економіки з тенденцією до вирівнювання регіонального розвитку, що стало важливою рисою повоєнної моделі розвитку країни. Поряд із традиційними індустріальними районами Руру та північного заходу дедалі більшого значення набували південні й центральні регіони, де формувалися нові промислово-технологічні центри. Цьому сприяли структурна модернізація промисловості, переміщення капіталу і виробництва, розвиток малого та середнього бізнесу, а також масштабні міграційні процеси після Другої світової війни. У результаті в ФРН сформувалася більш диверсифікована та поліцентрична система просторового розміщення виробництва, яка забезпечила високі темпи зростання та надалі посилила роль країни як одного з ключових центрів західноєвропейської економічної інтеграції.

Список використаних джерел

1. Wysocki J. Wirtschaftliche Integration und Wandel von Raumstrukturen im 19. und 20. Jahrhundert. *Schriften des Vereins für Socialpolitik*. 1994. Vol. 232. 187 s. URL : <https://elibrary.duncker-humblot.com/book-series/66/schriften-des-vereins-fur-socialpolitik>
2. Hardach G. Gegenwartsgeschichte der deutschen Wirtschaft: 1945– 2020. *De Gruyter Oldenbourg*. Berlin/Boston, 2022. DOI : <https://doi.org/10.1515/9783110772746>
3. Vonyó T. The bombing of Germany: The economic geography of war-induced dislocation in West German industry. *European Review of Economic History*. 2012. №16(1). Pp. 97–118. DOI : <https://doi.org/10.1093/ereh/her006>
4. Berbée P., Braun S.T., Franke R. Reversing fortunes of German regions, 1926–2019: Boon and bane of early industrialization? *J Econ Growth*. 2025. №30. P. 307–337. DOI : <https://doi.org/10.1007/s10887-024-09247-x>

Отримано: 19.05.2026

Людмила Воробйова,
кандидат економічних наук, доцент,
Наукова бібліотека імені М.В. Довнар-Запольського Київського
національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

**РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ: НАВИЧКИ, ЯКІ ДОПОМАГАЮТЬ ДОЛАТИ ЖИТТЄВІ
ТРУДНОЩІ (НА ДОСВІДІ РОБОТИ ВІДДІЛУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ
КОМУНІКАЦІЙ НАУКОВОЇ БІБЛІОТЕКИ ІМЕНІ М. В. ДОВНАР-ЗАПОЛЬСЬКОГО
КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА)**

В Україні з 24 лютого 2022 року триває повномасштабна війна (збройна агресія РФ), в умовах якої введено та регулярно продовжується воєнний стан. Війна виступає стресором високої інтенсивності, кожен день є стресовим. Українцям доводиться пристосовуватись до нових реалій. Хоча повністю позбутися стресу під час війни навряд чи вдасться.

Резильєнтність допомагає зберігати стабільність у часи війни, фінансових чи сімейних труднощів, роблячи людину емоційну міцнішою. Це вміння гнутися, а не ламатися. Це динамічний процес, не просто вроджена риса, а навичка, яку можна розвивати протягом життя. Це спрямованість на пошук рішень, а не лише переживання стресу.

Так, протягом січня–лютого 2026 року бібліотеці довелося працювати дистанційно, в умовах відсутності опалення і водопостачання.

Тому довелося адаптуватися до ситуації та продовжувати рухатися вперед. Ми намагалися формувати в собі почуття впевненості та контролю, знайти рішення, яке змінить ситуацію на краще, наповнити кожен день змістом.

Так, наприклад, в дистанційному режимі були проведені щорічні Руденківські читання (до 105-ї річниці від дня народження мислителя, письменника і правозахисника Миколи Руденка). Захід проводився сумісно з Науковим товариством імені Сергія Подолинського, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», кафедрою економічної теорії КНЕУ імені Вадима гетьмана та ВГО Товариство «Знання» України. В читаннях взяли участь вчені та громадські діячі з Києва, Львова, Житомира, Чернівців, Мукачєва, студенти Києво-Могилянської академії. За результатами читань в електронному режимі видані тези учасників.



Була проведена екскурсія співробітників бібліотеки до Мистецького арсеналу на виставку, присвячену Василю Стусу «Василь Стус. Доки ми тут, усе буде гаразд».

Під час дистанційної роботи ми формували здатність контролювати емоції, намагалися знайти рішення, яке змінить ситуацію на краще, старались бути ініціативними, налагодити стосунки з іншими людьми.

Війна позбавила нас розкоші довгострокового планування. Тому ми зосередили нашу увагу на короткостроковому плануванні, на речах, на які ми справді можемо впливати. Так, в січні 2026 року під час сильних морозів ми зібрали кошти на придбання генератора для однієї із зенітно-ракетних батарей, яка боронить небо столиці.

Ми дуже вдячні студентам, викладачам, співробітникам університету, які долучилися до цієї благодійної акції (як з Києва, так і з-за кордону: Австрії та Канади).



Війна залишає глибокий слід у суспільстві. Навіть після її завершення можуть знадобитися десятиліття, щоб знизити рівень тривожності, який нині зріс до межі. Ми маємо бути готові до того, що відновлення після війни може бути довгим і складним.

Ольга Кудласевич,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ⁴

В Україні в період трансформаційних процесів 1990-х – початку 2000-х рр. тіньова економіка стала не лише способом виживання суб'єктів макроекономічних відносин, а й потужним чинником системної деградації державних інститутів. Через інструменти корупційного компромісу відбулося злиття бізнесу та влади, що призвело до явища «захоплення держави» (вид системної політичної корупції, відмінною рисою якого є те, що приватні інтереси визначають політику держави). У таких умовах державні інституції втратили свою суб'єктність, це призвело до формування стійких «інституційних пасток» [1], де легальна діяльність стала економічно недоцільною через надмірний регуляторний тиск та відсутність реального захисту прав власності. Відтак, тінізація стала головною детермінантою руйнування правового поля, що на десятиліття визначило неефективність держапарату та підривало суспільний договір між державою та суспільством.

Перманентна дестабілізація політичних процесів у межах олігархічно-демократичної моделі сприяла інституціоналізації тіньового сектора, щорічні недонадходження до зведеного бюджету внаслідок тінізації у середньому становили 40–67%. Аналіз сучасних тенденцій розвитку тіньового сектора дає можливість виявити чітку залежність між соціально-економічними потрясіннями та зростанням «тіні», можна виділити 4 піки: криза 2008–2009 рр. (до 39% ВВП), пік 2014–2015 рр. (47–48%), COVID-шок 2020 р. (40–41%) та найбільший стрибок 2022 р. внаслідок повномасштабного вторгнення росії (понад 52–53% ВВП). Водночас у міжкризові роки (2011–2013, 2017–2019, 2021) спостерігалось поступове зниження «тіні» на 2–5 процентних пункти на рік завдяки реформам та економічному зростанню [3, 4].

У пікові кризові роки (2009, 2015, 2022) частка недонадходжень перевищувала половину потенційних бюджетних доходів, що критично обмежувало здатність держави виконувати свої зобов'язання (табл. 1).

⁴ Публікацію підготовлено в рамках виконання НДР «Економічна спадщина у формуванні господарської системи України» (№ державної реєстрації 0122U201468) відділу економічної історії ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Таблиця 1

Фіскальні втрати держави від тіньової економіки України, 2006–2025 рр.

Рік	ВВП, млрд грн	Тіньовий ВВП (оцінка Мінекон.), млрд грн	Загальні фіскальні втрати, млрд грн	Частка у зведеному бюджеті, %	Рівень «тіні», % ВВП
2006	544	163,2	226,8	41,7	30
2007	720	216,0	300,2	41,7	28
2008	949	284,7	395,5	41,7	31
2009	913	356,1	494,9	54,2	38
2010	1 096	394,6	548,3	50,0	36
2011	1 299	441,7	613,7	47,2	34
2012	1 408	492,8	684,8	48,6	35
2013	1 465	512,8	712,5	48,6	35
2014	1 567	673,8	936,3	59,8	43
2015	1 989	958,1	1 331,4	67,0	47
2016	2 385	1 073,3	1 491,3	62,5	45
2017	2 983	1 252,9	1 741,0	58,3	42
2018	3 560	1 388,4	1 929,5	54,2	39
2019	3 974	1 470,4	2 043,4	51,4	37
2020	3 843	1 537,2	2 136,1	55,6	40
2021	5 460	2 074,8	2 883,0	52,8	38
2022	4 511	2 345,7	3 259,7	72,3	52
2023	5 845	2 793,1	3 881,3	66,4	46
2024	6 612	2 943,3	4 090,2	61,9	43
2025	8930	3572	4965	59,4	40

Складено автором за: [3, 4, 5]

Одним з визначальних факторів впливу тіньової економіки на суспільно-політичну легітимність держави є розповсюдження неформальних практик (табл. 2).

Таблиця 2

Рівень тіньової економіки та довіра громадян до держінститутів України, 2006–2021 рр. (%)

Рік	«Тінь», % ВВП	Довіра до уряду, %	Довіра до парламенту, %	Довіра до суду, %	Довіра до армії, %	Задоволеність боротьбою з корупцією, %
2006	30	22	15	18	29	20
2008	31	20	12	15	27	19
2010	36	18	10	13	24	17
2012	35	16	9	12	23	16
2014	43	12	6	9	19	13
2016	45	13	7	9	19	13
2018	39	19	11	13	24	16
2020	40	21	12	15	26	18
2021	38	25	15	18	30	21

Складено автором за: [2, 6, 7, 8]

На початку повномасштабної війни стався аномальний сплеск довіри до всіх органів влади («ефект згуртування навколо прапора»), включно з Урядом (52%) та Парламентом (35%). Починаючи з 2023 р. довіра до політичних інститутів

повернулася до попередніх показників (11–20%) через виснаження суспільства та корупційні скандали. Однак, довіра до армії зберігається на рекордно високому рівні (90–96%) і виступає головним інституційним «якорем» держави. Незважаючи на загальну недовіру до держінститутів, задоволеність боротьбою з корупцією у 2025 р. зросла до 57%. Це обумовлено з активізацією антикорупційних органів (НАБУ, САП) та серією резонансних затримань у вищих щаблях влади. Після стрімкого зростання обсягів тіньового сектора на початку повномасштабного вторгнення (2022 р.) через руйнування логістики та релокацію бізнесу спостерігається тенденція до зниження «тіні» завдяки цифровізації податкової сфери та контролю за міжнародною допомогою [2, 6, 7].

Середній рівень тіньової економіки залишався критично високим, що свідчить про глибоку вкоріненість неформальних практик, які підміняють собою офіційні інституційні інструменти. Замість правового поля економічні агенти обирають «тінь», що підриває роль закону та легітимізує тіньові процеси як альтернативний регулятор відносин. Без фундаментальної детінізації (зокрема через цифровізацію та реформування правоохоронної системи) державні інститути втрачають суб'єктність, стаючи заручниками неформальних груп впливу. Так, тіньова економіка в Україні є системним викликом національній безпеці, що блокує розвиток інклюзивних інститутів та ставить під загрозу спроможність держави до повоєнного відновлення.

Визначальним чинником в процесі детінізації має стати не посилення каральних заходів, а створення цифрового середовища, де перебування в «тіні» стає дорожчим і ризикованішим, ніж легальна діяльність, зокрема завершення «цифрової революції» фіскального контролю та відновлення суспільного договору через прозорість витрат (запровадження системи прямого підзвітного бюджету, що стимулює добровільну сплату податків як інвестицію у власну безпеку та інфраструктуру).

Список використаних джерел

1. Жаліло Я. А. Тіньова економіка як «інституційна пастка» на шляху економічної модернізації. *Економічна теорія*. 2018. №2. С. 22–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2018_2_4
2. Київський міжнародний інститут соціології: офіц. сайт. URL: <https://www.kiis.com.ua> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Міжнародний валютний фонд: офіц. сайт. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Міністерство економіки України: офіц. сайт. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Міністерство фінансів України. офіц. сайт. URL: <https://www.mof.gov.ua> (дата звернення: 02.03.2026).
6. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва: офіц. сайт. URL: <https://dif.org.ua> (дата звернення: 02.03.2026).
7. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова: офіц. сайт. URL: <https://razumkov.org.ua> (дата звернення: 02.03.2026).
8. Gallup World Poll: офіц. сайт. URL: <https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx> (дата звернення: 02.03.2026).

Отримано: 10.05.2026

Дмитро Лазаренко,
доктор економічних наук, професор,
Вячеслав Ляшенко,
доктор економічних наук, професор,
Анатолій Землянкин,
кандидат економічних наук,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна
Сергій Іванов,
доктор економічних наук, професор,
Придніпровський наук.центр НАН України та МОН України, Україна

ЦИРКУЛЯРНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ У МУЛЬТИРІВНЕВІЙ СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ФОРМУВАННЯ

У тезах обґрунтовано, що резильєнтність у парадигмі сталого розвитку доцільно тлумачити не як просте «повернення до попереднього стану», а як здатність економічної системи зберігати критичні функції, адаптуватися й оновлюватися завдяки замиканню матеріальних циклів, децентралізації енергозабезпечення та прозорості даних на різних рівнях управління.

Проблема резильєнтності вийшла на передній план одночасно з поглибленням ресурсної кризи, накопиченням відходів і руйнуванням критичної інфраструктури. За оцінками Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Уряду України в межах *Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*, загальні потреби у відновленні України станом на кінець 2023 року перевищили 486 млрд дол. США, при цьому прямі збитки інфраструктури та активів оцінюються у понад 150–200 млрд дол. США, а у подальших оцінках 2024–2025 рр. зазначається тенденція до їх зростання [3]. Паралельно офіційні огляди ЮНЕП наголошують, що для подолання «потрійної планетарної кризи» потрібна термінова трансформація способів використання ресурсів, а сучасна політика поводження з відходами має переходити від лінійної логіки до безвідходних процесів (zero-waste) і циркулярних рішень (circular economy solutions) [4]. Отже, для післякризового й воєнного відновлення недостатньо категорій «стабільність» або «захист»; потрібне поняття, яке поєднує збереження функцій, адаптацію та розвиток. Саме таким поняттям виступає *резильєнтність* у зв'язці з циркулярною трансформацією.

У центрі дослідження три запитання:

- як концепт резильєнтності змінює розуміння економічної безпеки в умовах циркулярної трансформації;
- які повторювані патерни проявляються у кейсах України, ЄС, циркуляції відходів/ресурсів та енергетичної стійкості;
- яку модель і які принципи можна запропонувати для фундаментального пояснення мультирівневої циркулярної резильєнтності.

Офіційні рамки, сформовані ОЕСР (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [5], Європейською Комісією та Міжнародним енергетичним агентством, задають три ключові оптики. Перша — ресурсна: UNEP у Global

Resources Outlook 2024 пов'язує стале використання ресурсів із досягненням ЦСР і подоланням потрійної планетарної кризи. Друга — інституційно-територіальна: OECD розглядає циркулярну економіку як сферу багаторівневе управління (multilevel governance), де міста й регіони є не периферією, а вузлами переходу. Третя — продуктово-інфраструктурна: політика ЄС (CEAP, ESPR, DPP, CRM Act) поступово зміщує акцент із «кінця труби» на весь життєвий цикл продукту, розвиток вторинних ринків, прозорість даних і стратегічну автономію. У сфері енергетики REPowerEU та аналітика IEA підкреслюють, що децентралізовані енергоресурси стають не лише кліматичним, а й безпековим інструментом.

У міжнародній науковій літературі зв'язок circularity–resilience уже оформлено як окремий напрям. Водночас українські дослідження частіше зосереджені або на макрперевагах циркулярної економіки для воєнної та повоєнної економіки, або на поєднанні циркулярності й антикризової політики підприємств. Брак саме мультирівневого синтезу — від продукту й громади до держави та ЄС — лишається відчутним. Для українського контексту особливо важливо, що нормативна база вже рухається у циркулярному напрямі. Закон України «Про управління відходами» закріплює ієрархію управління відходами, а урядові акти 2024 року уточнюють правові режими для відходів руйнувань, НПЕК до 2030 року та стратегію розвитку розподіленої генерації. Це означає, що емпіричне поле для узагальнення закономірностей уже формується, але наукова модель, яка б інтегрувала матеріальні, енергетичні та інформаційні контури в одну логіку мультирівневої безпеки, поки не є достатньо розробленою.

Загальноукраїнський кейс іноді зводить в одну рамку управління відходами, відходами руйнувань і енергокліматичне планування. Закон № 2320-IX не обмежується «санітарним» трактуванням відходів, а будує ієрархію запобігання, підготовки до повторного використання, рециклінгу й інших операцій відновлення [6]. Постанова № 964/2024 додатково впорядковує управління відходами, що виникають унаслідок руйнувань. Паралельно НПЕК до 2030 року та Стратегія розвитку розподіленої генерації до 2035 року створюють енергетичний контур тієї самої резильєнтності. Важливо, що ці документи вже працюють не лише на екологічну, а й на безпекову логіку: зменшення втрат, локалізацію рішень, координацію громад і держави.

Кейс ЄС демонструє вищий рівень зрілості циркулярного переходу. План дій з циркулярної економіки (CEAP, 2020) охоплює весь життєвий цикл продукції — від дизайну до утилізації [9]. Нові регуляторні інструменти, зокрема ESPR і цифрові паспорти продуктів (DPP), підвищують прозорість інформації про ремонтпридатність, довговічність та склад матеріалів [18].

Водночас Акт про критичні сировинні матеріали (CRM Act) прямо пов'язує циркулярність із безпечним і сталим доступом до ресурсів. За оцінками ОЕСР, у країнах ЄС посилюється роль територіального (place-based) управління циркулярною економікою на рівні міст і регіонів [7]. У сукупності це свідчить про те, що циркулярна економіка поступово виходить за межі простого рециклінгу та перетворюється на системний інструмент зниження залежності від первинних ресурсів, імпорту та непрозорих ланцюгів постачання.

Секторальний кейс найвиразніше проявляється у сфері поводження з будівельними відходами. Проект D2R (Life) конкретизує цю логіку для відходів

руйнувань, пропонуючи відтворювану методологію управління будівельним сміттям за циркулярними бізнес-моделями, які узгоджені зі стандартами ЄС [10].

Енергетичний кейс демонструє подібну закономірність. Для України Міжнародне енергетичне агентство (IEA) підкреслює, що розвиток розподіленої генерації (distributed energy resources) знижує вразливість енергосистеми до атак завдяки просторовому розосередженню потужностей [8]. Зокрема, для формування більш безпечної та стійкої енергосистеми до 2030 року необхідне активне впровадження сонячної генерації та систем накопичення енергії. У результаті центр енергетичної резильєнтності зміщується від великої централізованої інфраструктури до гнучких, локально керованих і модульних енергетичних рішень. Узагальнення кейсів подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація прикладів та закономірностей циркулярної резильєнтності

Рамка	Що узагальнюємо	Повторюваний патерн	Закономірність
Українська рамка	інтеграція політики відходів та енергетики	координація матеріальної й енергетичної політики підсилює адаптацію громад	узгодженість управління підвищує резильєнтність
Європейська рамка	регулювання життєвого циклу, DPP, вторинні ринки	прозорість даних знижує бар'єри повторного використання	стандартизація зменшує залежність від первинних ресурсів
Ресурсна рамка	селективний демонтаж, сортування, логістика	наближення сортування до джерела підвищує якість reuse	якість важливіша за обсяг переробки
Енергетична рамка	децентралізація, модульність, storage	розосереджені системи менш вразливі до шоків	децентралізація підвищує резильєнтність

Складено авторами

На підставі проведеного синтезу пропонується таке визначення: циркулярна резильєнтність — це здатність економічної системи підтримувати критичні функції, адаптуватися та зберігати траєкторію розвитку через замикання матеріальних потоків, децентралізацію енергетичних систем і забезпечення прозорості даних у межах узгодженого мультирівневого управління.

Концепт резильєнтності в парадигмі сталого розвитку набуває найбільшої пояснювальної сили у поєднанні з циркулярною трансформацією та мультирівневим управлінням. Проведений аналіз показує, що стійкість економічних систем формується не лише через здатність протидіяти шокам, а через узгоджену взаємодію мікро-, мезо-, макро- та наднаціонального рівнів.

Циркулярна трансформація виступає системним чинником економічної безпеки, оскільки забезпечує зниження залежності від первинних ресурсів, підвищує ефективність їх використання та формує нову архітектуру стійкості. Ключовими детермінантами циркулярної резильєнтності є замкненість матеріальних потоків, диверсифікація ресурсів і джерел енергії, децентралізація інфраструктур, якість вторинних матеріалів та цифрова прозорість даних.

Отже, мультирівнева система економічної безпеки в координатах циркулярної трансформації може розглядатися як цілісна теоретична рамка, що інтегрує економічну безпеку, сталий розвиток і резильєнтність та визначає

напрями подальших фундаментальних досліджень у сфері структурної трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Karman A., Prokop V., & Jabbour A. B. L. de S. Circular economy practices as a shield for the long-term organisational and network resilience during crisis: Insights from an industrial symbiosis. *Journal of Cleaner Production*. 2024. №466, 142822. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142822>
2. Sorokin S. A. Актуальність феномена «резильєнтність» у побудові конфігурації сучасних економічних відносин. *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. №4. С. 206–213. DOI : <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.206>
3. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026.
4. United Nations Environment Programme (UNEP). *Global Waste Management Outlook 2024: Beyond an Age of Waste – Turning Rubbish into a Resource*. Nairobi: UNEP, 2024. URL : <https://www.unep.org/resources/global-waste-management-outlook-2024> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Towards a Circular Economy: A Zero Waste Programme for Europe*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL : <https://www.oecd.org/environment/> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (дата звернення: 15.05.2026).
7. European Commission. *A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe*. Brussels, 2020. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098> (дата звернення: 15.05.2026).
8. International Energy Agency (IEA). *Ukraine's Energy Security and the Coming Winter*. Paris: IEA, 2023. URL : <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter>.
9. European Commission. *A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe*. Brussels, 2020. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098> (дата звернення: 15.05.2026).
10. Лазаренко Д. О., Ляшенко В. І., Уткін В. П. Структурні моделі циркулярних біоенергетичних кластерів. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №1(71). С. 80–86. DOI : [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1\(71\)-80-86](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-80-86)
11. Нові регуляторні інструменти ЄС, зокрема ESPR і цифрові паспорти продуктів (DPP), підвищують прозорість інформації про ремонтпридатність, довговічність та склад матеріалів (European Commission, 2023; European Parliament and Council of the EU, 2024).

Отримано: 20.05.2026

Ірина Новак,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ, Україна

КОНЦЕПТ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

У 2017 р Міжнародна організація праці (далі – МОП) прийняла рекомендацію №205 про зайнятість і гідну працю в цілях забезпечення миру та потенціалу протидії [1], що окреслює стратегічний підхід тристоронніх соціальних партнерів – сторін трудових відносин (представників урядів, організацій роботодавців і працівників) до реагування на кризи на основі соціального діалогу.

В доповіді Міжнародного бюро праці «Зайнятість і гідна праця в цілях забезпечення миру і життєстійкості: рекомендація 1944 року про зайнятість у період переходу від війни до миру» (2015 р.) [2], підготовленій під час напрацювання рекомендації МОП №205 (2017 р.) зазначено, що повоєнне відновлення вимагає вжиття термінових та довготривалих заходів реагування на основі цілей у сфері гідної праці для становлення моделі сталого розвитку та має передбачати надання базових соціальних послуг і соціального захисту, реалізацію основоположних прав, зміцнення інститутів та сприяння соціальному діалогу як основних елементів стабільного та демократичного суспільства. При цьому в центрі уваги повинні бути питання антикризового реагування – попередження, мінімізації наслідків і забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій, що потребує участі всіх соціальних партнерів з державного та приватного секторів – організацій роботодавців і працівників, урядів, місцевих спільнот, підприємств тощо.

Прийнятий на 109-й Міжнародній конференції праці у червні 2021 р. «Глобальний заклик до дій для відновлення після кризи COVID-19, орієнтованого на людину, яке буде інклюзивним, сталим та стійким» [3] наголошує, що для повоєнного відновлення, інклюзивного економічного зростання та забезпечення умов гідної праці для всіх важливо використовувати можливості соціального діалогу, включно з колективними переговорами та тристоронньою співпрацею. В щорічній доповіді МОП «Світова зайнятість та соціальні перспективи. Тенденції 2022 року» [4] підкреслено важливість забезпечення ключової ролі соціального діалогу в період відновлення для пошуку рішень, що відповідатимуть інтересам як підприємств, так і працівників, і матимуть позитивні наслідки в макроекономічному плані.

27 вересня 2023 р. при Національній службі посередництва і примирення України (далі – НСПП) було створено робочу групу з підготовки проекту Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (нова редакція) з метою перезавантаження чинної моделі соціального діалогу в Україні з урахуванням рекомендацій МОП та кращих міжнародних практик. Робоча група, що складається з представників сторін соціального діалогу, національних експертів, науковців та органів державної влади планує докорінно переробити чинний Закон України «Про соціальний діалог», прийнятий у 2010 р.

Нова редакція закону має адаптувати систему соціального діалогу до змін адміністративно-територіального устрою України, викликів, з якими стикається

наша країна, а також до процесу євроінтеграції. При цьому пропонувані підходи до покращання поточної моделі соціального діалогу різняться від застосування дво- або тристоронньої класичної моделі соціального діалогу до розширення складу його учасників за рахунок представників організацій громадянського суспільства аж до фактичної заміни соціального діалогу – громадським діалогом.

На Саміті соціальних партнерів у Валь-Дюшесі (м. Брюсель, Бельгія) 31 січня 2024 р. була підписана Тристороння декларація про європейський соціальний діалог, що процвітає [5]. У цьому документі наголошується, що закріплений у Договорі про функціонування ЄС, ефективний європейський соціальний діалог на всіх рівнях є фундаментальним компонентом європейської соціальної моделі та європейської демократії, який покращує умови праці та сприяє перетворенню ЄС на найкраще місце для життя, роботи і ведення бізнесу. При цьому роль, яку Договір про функціонування ЄС визначає для соціальних партнерів, відрізняє соціальний діалог від інших форм консультацій, таких як діалог з громадянським суспільством.

Саміт соціальних партнерів у м. Валь-Дюшесі започаткував процес створення «Пакту для європейського соціального діалогу» [6] (далі – Пакт), що був підписаний 5 березня 2025 р. Європейською Комісією, Європейськими організаціями роботодавців (SGI Europe, SMEunited, BusinessEurope) та Європейською конфедерацією профспілок (ETUC) і спрямований на посилення ролі соціальних партнерів у формуванні ринку праці, зайнятості та соціальної політики. В рамках Пакту Європейська Комісія зобов'язується на постійній основі підтримувати соціальний діалог на всіх рівнях (політичному, фінансовому й адміністративному) та сприяти розбудові потенціалу національних соціальних партнерів.

Пакт зобов'язує до спільної роботи з розбудови європейського соціального діалогу на міцному фундаменті шляхом:

- забезпечення політичної, фінансової та адміністративної підтримки соціальних партнерів, зокрема через ініціативи з розбудови потенціалу;
- зміцнення шляхів імплементації угод між соціальними партнерами через законодавство ЄС;
- забезпечення проведення змістовних консультацій з соціальними партнерами щодо Робочої програми Європейської Комісії;
- створення посади посланника з питань соціального діалогу.

В Резолюції про трипартизм та соціальний діалог, прийнятій на 90-й сесії Міжнародної конференції праці в червні 2002 р. відзначається, що соціальні партнери відкриті для діалогу і на місцях співпрацюють з неурядовими організаціями, що поділяють ті ж цінності та цілі в конструктивному порядку. Таким чином, МОП визначила за доцільне залучення до сфери соціального діалогу більш широкого кола учасників.

В законодавчому плані в Україні не існує обмежень для розвитку соціального діалогу на всіх рівнях. Спільна діяльність сторін соціального діалогу покликана посилювати їх взаємну відповідальність, створювати умови для досягнення в суспільстві соціальної злагоди, пом'якшення наслідків конфліктних ситуацій та їх попередження. Забезпечення реалізації основної мети соціального діалогу має здійснюватися шляхом:

- створення позитивної мотивації усіх соціальних партнерів щодо розвитку соціального діалогу, формування необхідних передумов та поширення використання сторонами соціального діалогу, разом з колективними переговорами як основним його інструментом, таких засобів, як консультації,

обмін інформацією, прийняття спільних рішень, застосування узгоджувальних процедур та ін.;

- розширення кола питань, що регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, забезпечення систематичного контролю виконання взятих зобов'язань;

- забезпечення результативної діяльності Національної тристоронньої соціально-економічної ради (далі – НТСЕР), її структур регіонального (територіального) рівня як тристоронніх органів соціального діалогу;

- формування у суспільстві настанов на розбудову основних інституційних елементів громадянського суспільства;

- розвитку взаємодії сторін соціального діалогу з органами державної влади та місцевого самоврядування, мас-медіа, неурядовими й громадськими організаціями, місцевими громадами, іншими соціальними інституціями, які діють у сфері праці, підтримки ініціатив щодо створення таких організацій, надання їм юридичної, консультаційної допомоги.

Європейська інтеграція України вимагає важливих реформ для приведення її політичних, інституційних, правових та економічних рамок у відповідність із асquis ЄС. Важливою частиною цього процесу є структурні зрушення в розвитку соціального діалогу, що мають забезпечувати резилієнтність якості трудового життя населення. Основою динамічної розбудови України повинне стати забезпечення належного функціонування системи соціального діалогу для інформованого і збалансованого формування політики на принципах гідної праці та гарантування прав і обов'язків на роботі. Для цього необхідно покращити дотримання чинного законодавства, інфраструктуру та процеси соціального діалогу і потенціал соціальних партнерів.

Список використаних джерел

1. ILO Recommendation R205 - Employment and Decent Work for Peace and Resilience Recommendation (2017). ILO. URL : <https://data.unhcr.org/en/documents/details/78461>

2. Employment and Decent Work for Peace and Sustainability: Employment in the Transition from War to Peace Recommendation, 1944” (2015). ILO. URL : https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/ILO_ILC/2016_ILC/EN/2016-04-22_2016_ILC_ILO_Report_V_1_Employment_and_Decent_work_for_peace_and_resilience.pdf

3. Global call to action for a human-centred recovery from the COVID-19 crisis that is inclusive, sustainable and resilient (2021). 109th International Labour Conference. URL : <https://www.ilo.org/resource/ilc/109/global-call-action-human-centred-recovery-covid-19-crisis-inclusive>

4. World Employment and Social Outlook: Trends 2022 (2022). ILO URL : <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2022>

5. Tripartite Declaration for a Thriving European Social Dialogue (2024). Council of the European Union, Brussels. URL : <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5687-2024-INIT/en/pdf>

6. Pact for European Social Dialogue (2025). URL : https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/93c513bd-9faa-4ba7-a4c7-9a06505790fc_en?filename=Pact%20for%20European%20Social%20Dialogue%20signed%20version.pdf

Отримано: 12.05.2026

Мирослава Солдак,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ РЕГІОНУ: ВИМІРЮВАННЯ ТА ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ

Активізацію дослідницького інтересу до економічної резильєнтності (стійкості) регіонів пов'язують із викликами, які постали після фінансової кризи 2008 року. Її наслідки виявилися нерівномірними між територіями, що потребувало пояснення, чому одні регіони зазнали більших втрат, а інші виявилися стійкішими. Із того часу тема просторової диференціації впливу шоків швидко вийшла на передній план у регіональній економічній географії, а ключовим запитанням стало: чому деякі регіони краще пом'якшують або долають економічні потрясіння ніж інші?

Не існує загальноприйнятого визначення регіональної економічної резильєнтності. У сучасній літературі воно зазвичай розміщується в спектрі підходів, що різняться трактуванням рівноваги (еквілібристичний підхід) та динаміки розвитку (еволюційний підхід). Відповідно до першого, регіональну економічну резильєнтність розуміють як здатність успішно відновлюватися після значних потрясінь, що збивають економіку з її попередньої траєкторії зростання [1]. Динамічний характер економічної резильєнтності відображено у її визначенні як «здатності регіональної або місцевої економіки протистояти ринковим, конкурентним та екологічним потрясінням або відновлюватися після них на шляху розвитку, за необхідності через адаптивні зміни у своїх економічних структурах, соціальних та інституційних механізмах, щоб зберегти або відновити свій попередній шлях розвитку, або перейти на новий сталий шлях, що характеризується більш повним та продуктивним використанням своїх фізичних, людських та екологічних ресурсів» [2].

Наведене теоретичне положення має принципове значення для розуміння забезпечення стійкості регіонів України в умовах тривалих воєнних загроз. Орієнтація виключно на відновлення попередніх параметрів функціонування економіки є обмеженою в ситуації, коли самі умови розвитку зазнають глибоких структурних змін. У такому контексті резильєнтність пов'язується не лише зі здатністю підтримувати базову функціональність економічної системи, але й із можливістю її адаптації та поступової трансформації. При цьому орієнтація на структурні та функціональні зрушення створює передумови для формування нових траєкторій регіонального розвитку через диверсифікацію економічної діяльності, перебудову міжгалузевих зв'язків і зміну логіки використання ресурсів. Саме такі процеси можуть сприяти підвищенню адаптивності регіональних економік та зниженню вразливості до майбутніх шоків, хоча й не нівелюють масштабних соціальних та економічних втрат, спричинених війною.

У зв'язку з цим важливого значення набуває питання методологічних підходів до оцінювання резильєнтності регіональних економік в умовах тривалих та просторово нерівномірних потрясінь. Огляд літературних джерел [3; 4; 5] показав, що існуючі підходи мають певні обмеження для умов України: (1) вони ретроспективні, тобто кількісно зіставляють траєкторії регіонів до, під час та після шоку. Зазвичай це світова фінансова криза 2008 р. та пандемія

COVID-19. Такі підходи корисні для порівнянь стану економіки за умов спадіння гострої фази нестабільності. В Україні шок триває і для формування траєкторій відновлення регіонів потрібна прогностична діагностика здатності витримувати наступні потрясіння; (2) вони часто порівнюють показники економічного розвитку регіону з національними середніми показниками. В сучасних українських реаліях не можна не враховувати просторовий аспект ступеню воєнних загроз і руйнувань – відносно нижчі оцінки резильєнтності регіону можуть бути результатом не стільки гіршої економічної позиції, а більшої уразливості території через бойові дій; (3) в умовах воєнного стану офіційна статистика з 2022 р. фрагментована, що знижує надійність побудови профілів регіонів за визначеними економічними показниками; (4) кількісні індекси не відображають механізми, через які регіони можуть активізувати не тільки такі компоненти резильєнтності як опірність, відновлення та адаптація, а й створення нових шляхів розвитку.

Отже, у контексті тривалих загроз і невизначеності ключовим критерієм оцінки регіону як резильєнтного виступає не просто здатність повернення до попередньої траєкторії, а спроможність підтримувати базову функціональність, адаптуватися і здійснювати поступове відновлення та реконфігурацію структур і функцій галузей видів економічної і промислової діяльності. Тому доцільно застосовувати для емпіричного аналізу економічної резильєнтності регіонів аналітичну рамку на засадах еволюційної економічної географії, яка розглядає економічну резильєнтність регіону як спроможність оновляти і створювати нові траєкторії розвитку, що ґрунтується на трьох детермінантах: (1) галузева структура: пов'язане різноманіття (наявність в регіоні розвинених взаємопов'язаних, але різноманітних видів діяльності, які у випадку кризи можуть підтримати одне одного та адаптуватися разом, запускаючи нові напрямки виробництва) та непов'язане різноманіття (наявність в регіоні галузей, які не мають між собою спільної технологічної або знаннєвої бази, між якими мало спільних технологій, навичок та виробничих зв'язків); (2) мережі взаємодії, що проявляються у щільності і відкритості зв'язків між бізнесом, університетами, владою та інституціями розвитку та забезпечують перелив знань і координацію дій між локальними та зовнішніми акторами; (3) інституційне середовище, що являє собою правила, стимули та практики взаємодії, які зменшують транзакційні витрати, підвищують відповідальність і дозволяють здійснювати реконфігурацію структур і функцій видів економічної і промислової діяльності. Водночас, з огляду на специфіку українського контексту, зокрема, масштабну внутрішню та зовнішню міграцію, дефіцит і релокацію компетенцій аналітичну рамку пропонується доповнити четвертою детермінантою – людським капіталом, структура, якість компетенцій, здатність до перепідготовки якого дозволяє здійснювати перехід економіки регіону на нові траєкторії розвитку.

Такий фокус забезпечує певні методичні переваги. По-перше, він є орієнтованим на майбутнє, оскільки оцінюється не лише те, як регіон подолав минулий шок, а наскільки він готовий до формування нових траєкторій розвитку. По-друге, разом із кількісною оцінкою можна дослідити, що саме створює механізми, здатні стримувати втрати, наприклад, наявність в регіоні платформ співпраці, дієві процедури підтримки малого та середнього бізнесу.

За запропонованим підходом проведено емпіричний аналіз економічної резильєнтності промислового регіону на прикладі Дніпропетровської області.

Оцінювання здійснено за чотирма детермінантами запропонованої аналітичної рамки для області в цілому й промислових центрів: м. Дніпро, м. Кривий Ріг, м. Кам'янське. Інформаційну основу дослідження склали офіційні стратегічні документи області та зазначених міст, доповнені доступною статистикою й публічними матеріалами. На підставі цієї бази сформовано інтегрований SWOT-аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають кожен з детермінант економічної резильєнтності.

Слід зауважити, що оцінювання здійснювалося не шляхом зіставлення регіональних показників із середньонаціональними значеннями, а шляхом виявлення структурних особливостей, адаптаційних можливостей та обмежень розвитку регіональної економіки в умовах тривалих воєнних загроз. Такий підхід дозволив врахувати просторову нерівномірність безпекового середовища, відмінності у структурі економіки та специфіку локальних адаптаційних процесів. Особлива увага приділялася здатності регіону підтримувати базову функціональність, адаптувати виробничі та інституційні зв'язки, а також формувати передумови для диверсифікації й розширення технологічних можливостей. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для розробки науково-методичних рекомендацій з формування резильєнтності промислових регіонів України в умовах тривалих воєнних загроз.

Запропонований підхід доповнює, а не заперечує попередні ретроспективні оцінки, наведені, наприклад, у монографії [6]. Разом із тим в умовах тривалих воєнних загроз і високої невизначеності вкрай важливо зміщувати акцент із ретроспективного вимірювання економічних втрат на виявлення структурних дисбалансів, обмежень адаптації та потенційних можливостей формування нових траєкторій розвитку регіональної економіки.

Список використаних джерел

1. Hill, E., Clair, T., Wial, H., Wolman, H., Atkins, P., Blumenthal, P., Ficenec, S. and Fiedhoff, A. Economic shocks and regional economic resilience', Paper to Conference on Urban and Regional Policy and Its Effects: Building Resilient Regions, Washington DC, 2010, pp. 0–87.
2. Martin, R., & Sunley, P. On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*. 2015. №15(1). С. 1–42. DOI : <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
3. Martin, R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*. 2015. №12 (1). С. 1–32.
4. Tasos K. Economic resilience in Great Britain: an empirical analysis at the local authority district level. Chapters, in: Bristow G., Healy A. (ed.), *Handbook on Regional Economic Resilience*. Chapter 11. Pp. 190-207.
5. Sutton J., Arku G. Regional economic resilience: towards a system approach. *Regional Studies, Regional Science*. 2022. №9 (1). Pp. 497–512. DOI: <https://doi.org/10.1080/21681376.2022.2092418>
6. Резильєнтність ендегенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с.

Отримано: 19.05.2026

Наталія Супрун,
доктор економічних наук, професор,
ДУ «Інститут економіки і прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Упродовж останніх десятиліть збройні конфлікти охопили дедалі більше регіонів світу і визначені як одна з найсерйозніших глобальних загроз у Звіті про глобальні ризики 2025 року (WEF, 2025) [1]. Збройні конфлікти спричиняють надзвичайно руйнівні наслідки не лише для населення, яке потерпає від обстрілів, вимушеного переміщення, руйнування житла та критичної інфраструктури, а також створюють значний тиск для підприємств, які в умовах багатовимірних ризиків вимушені долати системні збої та адаптуватися до нових обставин.

Трансформація систем управління промисловими підприємствами в умовах високого рівня невизначеності характеризується багаторівневістю кризових процесів, що охоплюють операційний, фінансовий, кадровий та інституційний рівні управління. До ключових ризиків, що постали перед системою управління українських компаній слід віднести такі:

- порушення операційної діяльності підприємств, спричинене фізичним руйнуванням виробничих потужностей, логістичних об'єктів та критичної інфраструктури;
- розрив та/або деформація виробничо-логістичних ланцюгів внаслідок втрати територій, що змушує менеджмент підприємств диверсифікувати джерела постачання і ринки збуту, адаптувати логістичні маршрути під виклики воєнного часу, що зумовлює зростання транзакційних витрат і зменшує загальну ефективність діяльності підприємств;
- обмеження у використанні енергетичних ресурсів та збої у постачанні сировини внаслідок блокування транспортних шляхів, що значно ускладнюють виробниче планування та реалізацію управлінських рішень. У результаті підприємства змушені переходити до режиму адаптивного управління, орієнтованого на короткострокову стабілізацію діяльності;
- кадровий дефіцит, пов'язаний з мобілізацією працівників, вимушеною міграцією та зниженням трудового потенціалу. Втрата кваліфікованих кадрів і порушення управлінської спадкоємності негативно впливають на ефективність функціонування підприємств та ускладнюють реалізацію трансформаційних змін;
- зростання витрат підприємств внаслідок ускладнення процесу виробництва та логістики, що спричиняє дефіцит обігових коштів;
- нестабільність попиту і зниження платоспроможності контрагентів. У цих умовах управління фінансами орієнтується насамперед на забезпечення ліквідності та мінімізацію ризиків неплатоспроможності;
- погіршення економічної безпеки підприємств, що пов'язано із зростанням кіберзагроз, ризиків втрати активів, інформаційних витоків та інших форм

деструктивного впливу. Це потребує інтеграції безпекових механізмів у систему управління та формування комплексних підходів до захисту бізнесу;

- інституційні та регуляторні трансформації (зміна податкових, митних та адміністративних правил). Це підвищує вимоги до інституційної спроможності менеджменту підприємств та їх здатності швидко адаптуватися до нових умов.

Водночас істотним обмеженням ефективності управління підприємств є історичні особливості формування української промислової моделі, зокрема: сировинна орієнтація, олігархат, короткі ланцюги доданої вартості [4]. При аналізі проблем розвитку управлінських практик слід враховувати особливості інституційного розвитку та еволюції вітчизняних промислових систем в контексті «ефекту історичної колії» (path dependency), яка ускладнює вихід підприємств із кризового стану [2].

Для міжнародного бізнесу, що працює на тимчасово окупованих територіях України, поряд із ризиками фізичного знищення активів, ще одним серйозним геополітичним викликом є санкції, що створюють загрозу втрати ринку та репутації через рішення фірм про вихід із підсанкційних територій [6].

Сукупність цих факторів формує несприятливе середовище для успішної підприємницької діяльності і характеризується високою невизначеністю та нестабільністю. Ключовим викликом стає конфлікт, що полягає у необхідності одночасного вирішення короткострокових завдань стійкості підприємств та довгострокових горизонтів планування. Тому поточні виклики зумовлюють відмову від моделі стратегічного управління на користь стратегій адаптивного та/або стабілізаційного управління, орієнтованих на гнучкість та резилієнтність підприємств.

Водночас, у поточний період війни дослідники засвідчують зміщення фокусу управлінських стратегій від реактивних на початку війни до стратегічних, спрямованих на адаптацію та зміцнення стійкості бізнесу [5]. У затяжній фазі війни традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо релевантними до турбулентних змін середовища, що зумовлює потребу глибокої трансформації систем управління з урахуванням нових ризиків, загроз і можливостей.

Виникає потреба у формуванні таких моделей управління, що забезпечують не лише виживання підприємств у кризових умовах, але й закладають передумови для їх довгострокового розвитку. У контексті воєнних викликів трансформація систем управління промисловими підприємствами набуває комплексного характеру та охоплює як структурні, так і функціональні зміни, завданням яких є інтеграція у практику управління промисловими підприємствами механізмів економічної безпеки, стійкості та інституційної адаптивності.

До ключових напрямів такої трансформації слід віднести такі: децентралізація прийняття рішень, інтеграція ризик-менеджменту, розвиток адаптивних управлінських структур, цифровізація управлінських процесів, а також посилення безпекової складової управління. Водночас в умовах воєнних викликів істотно змінюються і форми реалізації управлінських функцій, зокрема через впровадження проєктних структур, використання цифрових платформ та мережевих моделей взаємодії.

Методичною основою розроблення і впровадження нових управлінських підходів мають стати сучасні напрацювання у сфері теорій антикризового управління, антикрихкості та трансформації складних систем. При цьому важливим завданням має стати забезпечення безперервності розвитку управлінської моделі бізнесу (business continuity management). У межах цих підходів система управління підприємством розглядається як динамічна, багаторівнева та відкрита система, здатна до самоорганізації, трансформації та адаптації під впливом зовнішніх шоків.

В умовах війни та посткризового відновлення зростає роль державної підтримки, публічно-приватного партнерства, а також міжнародної кооперації як факторів стабілізації та розвитку промислового сектору на основі економічної парадигми, що формує цілісну візію минулого, теперішнього і майбутнього в розвитку господарської системи [3, с.380]. Тому, важливим аспектом забезпечення ефективності системи управління постає інституційний вимір трансформацій, що передбачає зміну правил, норм і механізмів взаємодії між суб'єктами господарювання, державою та іншими стейкхолдерами.

Список використаних джерел

1. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2026).
2. Небрат, В. (ред.) (2012). Еволюція ринкових інститутів в Україні : монографія : у 2 ч.; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. Київ, 2012. 460 с.
3. Небрат, В. (ред.) (2024). Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід. DOI: <https://doi.org/10.15407/978-617-14-0273-7>
4. Наталія Супрун Постсоціалістична трансформація моделей управління підприємствами в Україні: інституційний вимір. *Ефективна економіка*. 2026. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.2>
5. Облуй К., Вороновська Р. Як бізнес змінюється під час війни: уроки реакції українських компаній на кризу. *Бізнес-горизонти*. 2024, 67: 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.09.001>
6. Tetiana Sobolieva, Taras Danko, Piotr Trąpczyński, Thomas Steger. *Management and Organization in Times of War: Challenges and Responses. Journal for East European Management Studies*. 2026. Vol. 31, No. 1. Art. 51208. DOI: <https://doi.org/10.31083/JEEMS51208>

Отримано: 20.05.2026

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 7.
ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС:
ІСТОРИЧНИЙ, ЕКОЛОГІЧНИЙ, ГЕОГРАФІЧНИЙ
ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХОДИ

UDC 338.48:330.34(478)

Tatiana Dudoglo,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Comrat State University,
Comrat, Republic of Moldova

**TOURISM OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE
ECONOMIC DEVELOPMENT**

Under modern conditions, tourism is considered one of the most dynamically developing sectors of the global economy, significantly influencing state revenues, entrepreneurship development, job creation, and the investment attractiveness of territories. The development of the tourism industry contributes to the activation of related economic activities, the formation of a multiplier effect, and the strengthening of international economic relations.

For the Republic of Moldova, tourism is of particular importance in the context of sustainable economic development, as the country possesses substantial natural, cultural, historical, and ethnographic potential. Its geographical location, national traditions, winemaking culture, rural territories, and cultural heritage sites create favorable conditions for the development of various forms of tourism.

At the same time, the modern development of Moldova's tourism industry is accompanied by a number of economic and organizational challenges. The functioning of the tourism sector has been significantly affected by the COVID-19 pandemic, changes in international tourist flows, inflationary processes, rising service costs, and increasing competition in the international tourism market.

In the context of modern global transformations, the concept of sustainable development becomes especially relevant. Sustainable tourism development implies ensuring a balanced interaction between economic, social, and environmental factors aimed at the effective use of tourism potential while preserving the country's natural and cultural heritage.

In this regard, studying the current state of the tourism industry in the Republic of Moldova, as well as analyzing its problems and development prospects, represents an important area of economic research.

The development of the tourism industry in the Republic of Moldova should be considered one of the factors ensuring sustainable socio-economic development of the country. Tourism influences not only the revenues of service enterprises but also contributes to the development of regional infrastructure, entrepreneurship activation, increased employment, and the expansion of international cooperation.

To assess the current state of Moldova's tourism industry, it is first necessary to analyze the dynamics of tourism accommodation infrastructure development, since the level of accommodation facilities forms the basis for the functioning of the tourism

sector and determines opportunities for the further expansion of tourism services (table 1).

Table 1

Dynamics of the Development of Tourism Accommodation Infrastructure in the Republic of Moldova during 2020–2024

Indicator	2020	2021	2022	2023	2024	2024 compared to 2020, %
Number of accommodation establishments	272	280	289	303	300	110,3
Hotels and motels	112	115	115	123	120	107,1
Tourist and agritourist guesthouses	38	43	47	56	57	150,0
Number of rooms	8119	8010	8333	8707	8649	106,5
Number of places	24666	23881	24709	25386	25418	103,0

Source: compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova <https://statistica.gov.md> [1].

The presented data indicate the gradual development of tourism infrastructure in the Republic of Moldova. During 2020 - 2024, the number of tourism accommodation establishments increased by 10,3%, indicating the gradual expansion of the material and technical base of the tourism industry.

Particularly significant growth is observed in the sector of tourist and agritourist guesthouses. During the analyzed period, their number increased from 38 to 57 units, or by 50%. This trend reflects the growing interest in rural and ecological tourism, which are becoming important elements of sustainable economic development.

The development of agritourism is of special importance for rural areas of the Republic of Moldova, as it contributes to the creation of additional jobs, the development of small entrepreneurship, the preservation of national traditions, and the increase of rural population incomes.

Positive dynamics are also observed in the number of rooms and the total accommodation capacity. The increase in the room stock and the number of places indicates the gradual strengthening of the country's tourism potential and the expansion of opportunities for servicing tourist flows.

The development of tourism accommodation infrastructure is directly related to the dynamics of tourist flows and the level of tourism activity. Therefore, it is important to analyze changes in the main indicators of tourism activity (table 2).

Table 2

Dynamics of Tourist Flows in the Republic of Moldova during 2020–2024

Indicator	2020	2021	2022	2023	2024	2024 compared to 2020, %
Number of accommodated tourists	90,338	178,196	333,925	391,471	474,183	524,8
Of which foreign tourists	28,732	68,852	162,086	195,447	254,020	884,0
Number of overnight stays	375,968	762,877	1,345,997	1,415,014	1,557,111	414,2
Overnight stays of foreign tourists	70,385	158,629	422,098	408,201	501,318	712,3

Source: compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova <https://statistica.gov.md> [1].

The analysis of statistical data demonstrates a significant recovery of the tourism industry after the crisis period of 2020 associated with the consequences of the COVID-19 pandemic. The number of accommodated tourists in 2024 increased more than fivefold compared to 2020.

International tourism demonstrates especially high growth rates. The number of foreign tourists increased almost nine times during the analyzed period, indicating the gradual strengthening of the international attractiveness of the Republic of Moldova as a tourist destination.

Positive dynamics are also observed in the number of overnight stays. In 2024, the number of overnight stays exceeded 1,5 million, which is more than four times higher than in 2020. The increase in the duration of tourists' stays positively affects the revenues of hotels, catering enterprises, transport, and other service sectors.

It should be noted that the development of international tourism contributes to strengthening the country's foreign economic relations, creating a positive international image of the Republic of Moldova, and expanding opportunities for attracting foreign investments.

However, sustainable tourism development depends not only on the growth of tourist flows but also on the efficiency of using the existing tourism infrastructure (table 3).

Table 3

Efficiency of Tourism Infrastructure Utilization in the Republic of Moldova during 2020–2024

Indicator	2020	2021	2022	2023	2024
Accommodation capacity utilization index, %	13,0	20,3	29,5	28,8	31,5
Hotels and motels utilization index, %	6,9	13,5	25,4	23,8	27,6
Share of non-residents in the structure of overnight stays, %	18,7	20,8	31,4	28,8	32,2
Share of residents, %	81,3	79,2	68,6	71,2	67,8

Source: compiled by the author based on data from the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova <https://statistica.gov.md> [1].

The data presented in the table indicate a gradual increase in the efficiency of tourism infrastructure utilization in the Republic of Moldova. The accommodation capacity utilization index increased from 13,0% in 2020 to 31,5% in 2024.

A similar trend is observed in the hotel sector, where the occupancy rate of hotels and motels increased almost fourfold. This indicates the gradual recovery of tourism activity and more efficient utilization of the existing tourism potential.

Particular importance should be attached to changes in the structure of overnight stays. In 2024, the share of foreign tourists reached 32,2%, significantly exceeding the 2020 indicator. This trend demonstrates the strengthening of the international integration of Moldova's tourism industry.

Despite positive trends, the country's tourism industry continues to face several serious problems. The main issues include insufficient development of transport infrastructure, limited investment resources, seasonality of tourism demand, insufficient international recognition of the country's tourism brand, and the continuing dependence of the industry on external economic factors.

At the same time, the Republic of Moldova possesses significant potential for further tourism development. The most promising directions include wine tourism, rural tourism, gastronomic tourism, and ecological tourism. Additional opportunities are created by the digitalization of tourism services, the development of international cooperation, and the improvement of state support mechanisms for the tourism industry.

Thus, the tourism industry of the Republic of Moldova is gradually strengthening its position within the system of sustainable national economic development. The analysis of statistical data demonstrates positive dynamics in the development of tourism infrastructure, growth of tourist flows, and increased efficiency in the use of tourism accommodation facilities.

A particularly important trend is the active development of agritourism and the increase in international tourist flows, contributing to the strengthening of foreign economic relations and the development of the regional economy.

Despite existing problems, Moldova's tourism industry possesses considerable potential for further development. The implementation of measures aimed at infrastructure modernization, expansion of investment activities, development of modern tourism services, and enhancement of international competitiveness will ensure sustainable tourism development and strengthen its contribution to the country's economy.

References

1. National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. Statistical Yearbook of the Republic of Moldova 2025. Available at: <https://statistica.gov.md/en> (accessed: 02.05.2026).
2. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and Sustainable Development Goals – Journey to 2030. Madrid: UNWTO, 2023. Available at: [UN Tourism \(UNWTO\)](#) (accessed: 10.05.2026).
3. World Travel & Tourism Council (WTTC). Economic Impact Research 2024. London, 2024. Available at: [World Travel & Tourism Council](#) (accessed: 07.05.2026).
4. Ministry of Culture of the Republic of Moldova. Tourism Development Policies and Strategic Directions in the Republic of Moldova. Chişinău, 2024. Available at: Ministry of Culture of the Republic of Moldova. Available at: <https://mc.gov.md/en> (accessed: 02.05.2026).
5. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. Available at: [United Nations Sustainable Development Goals](#) (accessed: 10.05.2026).

Отримано: 12.05.2026

Наталія Аніпко,
кандидат географічних наук, доцент,
Жанна Бучко,
кандидат географічних наук, доцент,
Оксана Смик,
кандидат географічних наук,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ГЕОГРАФІЯ ЧАРТЕРНИХ РЕЙСІВ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Туристична галузь України з початком повномасштабної російсько-української війни зазнала суттєвих змін. Ці зміни торкнулися різних складових галузі, попри це український туристичний бізнес продовжував та продовжує існувати. Більше того, він розвивається та трансформується відповідно до умов та викликів, пов'язаних із війною. Наше дослідження є продовженням вже раніше розпочатого, яке було присвячене авіаційним чартерам туристичних операторів, які представлені на українському туристичному ринку [1]. В цій публікації ми розглядаємо питання частоти вильотів та їхню різноманітність в розрізі аеропортів країн, з яких сьогодні відбуваються авіарейси. Нами були розглянуті пропозиції найбільших туристичних операторів, які представлені на українському туристичному ринку, серед яких Join UP!, Coral Travel, TEZ Tour, Kompas, TPG, ALF, Itravel. Туристичні оператори Coral Travel, TEZ Tour та Kompas є міжнародними компаніями, які працюють і на ринках інших країн.

З початком повномасштабного вторгнення та закриттям неба над Україною здійснення будь-яких цивільних авіа польотів стало неможливим. Перші місяці після 24 лютого 2022 року туристична галузь України шукала шляхи виживання, і вони швидко були знайдені. Це дозволило галузі продовжувати існувати, трансформуватися та зростати. Збереження робочих місць, створення нових, підтримання ЗСУ тощо – це нові реалії існування в умовах війни туристичних операторів, які представлені на українському туристичному ринку. Це стало можливим в результаті активного пошуку нових туристичних напрямів, виходу на ринки інших країн (Естонії, Казахстану, Латвії, Литви, Польщі, Румунії) та посилення позицій там, де українські туроператори вже були представлені, наприклад, для Join UP! – це Молдова. Завдяки цьому була оновлена логістика подорожей з України. Українські туристи мають можливість здійснювати від представлених на українському туристичному ринку туроператорів вильоти з територій інших країн.

Чартерні авіарейси українськими туристичними операторами з 2022 по 2026 роки виконувалися та виконуються з аеропортів інших країн. На першому етапі перенесення вильотів з території України відбулось до аеропортів країн-сусідів України – Молдови, Румунії, Польщі та Угорщини. Поступово географія країн зростала і на сьогодні охоплює Латвію, Литву, Естонію, Німеччину, Чехію тощо. У

таблиці 1 наведені країни, з аеропортів яких сьогодні відбуваються чартерні рейси туристичних операторів, які представлені на українському туристичному ринку та кількість аеропортів вильоту.

Таблиця 1

Пропозиції туристичних операторів по чартерних рейсах для українського туристичного ринку в 2026 році

<i>Країна та кількість аеропортів вильоту</i>	<i>Join UP!</i>	<i>Coral Travel</i>	<i>TEZ Tour</i>	<i>Kompas</i>	<i>TPG</i>	<i>ALF</i>	<i>Itravel</i>
Австрія - 1	-	+	-	+	+	+	-
Азербайджан - 2	-	-	-	+	-	-	-
Болгарія - 1	-	-	-	-	+	-	-
Великобританія - 1	-	-	-	-	+	-	-
Грузія - 2	-	-	-	+	-	-	-
Естонія - 1	+	+	-	-	+	-	-
Казахстан - 14	+	-	-	+	-	-	-
Киргизстан - 2	-	-	-	+	-	-	-
Латвія - 1	+	+	-	-	-	-	-
Литва - 3	+	+	-	-	-	-	-
Молдова - 1	+	+	+	+	+	+	+
Німеччина - 2	-	+	-	-	+	-	+
Польща - 12	+	+	-	+	+	+	+
Румунія - 14	+	+	+	+	+	+	+
Словаччина - 1	-	+	-	-	-	-	-
Таджикистан - 1	-	-	-	+	-	-	-
Угорщина - 1	-	+	-	+	+	+	+
Узбекистан - 5	-	-	-	-	-	-	-
Чехія - 3	+	+	-	+	+	+	+
Загалом наявність пропозицій по країнах	8	11	2	10	10	6	6

Складено за [2-8]

“+” - наявність пропозицій туристичних операторів

“-” – відсутність пропозицій туристичних операторів

Аналіз як географії країн, так і пропозицій по аеропортах вильоту й прибуття літаків показав, що найбільше пропозицій туроператорів, найбільша різноманітність та частота польотних програм чартерних рейсів на сьогодні спостерігається по аеропорту м. Кишинів (Республіка Молдова). З аеропорту столиці нашого сусіда туристи мають можливість полетіти більше ніж до 10 країн світу. Зокрема, до Албанії, Греції, Кіпру, Єгипту, Індонезії, Іспанії, Танзанії, Тунісу, Туреччини, Чорногорії тощо.

Для прикладу наведемо чартерні польотні програми з аеропорту в м. Кишинів до однієї з найпопулярніших туристичних дестинацій як для туристів з усього світу, так і для громадян України. Цією країною є Туреччина. У таблиці 2 наведена інформація про пропозиції польотних програм туристичних операторів по аеропорту м. Кишинів у 2026 році. Як видно з цієї таблиці, аеропортами прибуття в Туреччині є Анталія, Бодрум, Даламан та Стамбул. Найбільше пропозиції по аеропортах у Анталії та Стамбулі. Польотні програми до Анталії є у всіх туристичних операторів, діяльність яких була нами проаналізована, і вони – щоденні, до Стамбулу – у всіх туристичних операторів

щоденні, крім Join UP! Польотні програми до аеропортів у Бодрумі та Даламані теж є регулярними у всіх туристичних операторів. Періодичність польотних програм – двічі-тричі на тиждень.

Таблиця 2

**Пропозиції чартерних польотних програм туристичних операторів
по аеропорту м. Кишинів у 2026 році до Туреччини**

<i>Назва TO</i>	<i>Аеропорт вильоту та прибуття</i>	<i>Дата старту польотних програм та періодичність вильотів</i>
ALF	Кишинів → Анталія	14.05.2026 щодня
	Кишинів → Бодрум	27.05.26 понеділок, середа, субота
	Кишинів → Даламан	24.05.2026 четвер, неділя
	Кишинів → Стамбул	14.05.2026 щодня
Itravel	Кишинів → Анталія	15.05.2026 щодня
	Кишинів → Стамбул	15.05.2026 щодня
Join UP!	Кишинів → Даламан	26.05.26 вівторок, п'ятниця
	Кишинів → Стамбул	26.05.26 вівторок, п'ятниця
	Кишинів → Анталія	21.05.26 щодня
	Кишинів → Бодрум	27.05.26 середа, субота
Coral Travel	Кишинів → Анталія	14.05.2026 щодня
	Кишинів → Бодрум	17.06.26 середа, субота
Kompas	Кишинів → Анталія	14.05.2026 щодня
	Кишинів → Стамбул	14.05.2026 щодня

Складено за: 2-6

Отже, незважаючи на війну, діяльність туристичних операторів на українському туристичному ринку не припиняється. Сьогодні пропозиції по чартерних рейсах охоплюють десятки аеропортів країн Європи та Азії. Найбільшим транспортним хабом на сьогодні є аеропорт у м. Кишинів. Це пояснюється кількома причинами, зокрема сусідством з Україною та можливістю аеропорту забезпечити велику кількість рейсів до різних країн.

Список використаних джерел

1. Андрусак Н., Аніпко Н. Туристичні продукти туроператора Join Up! в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Чернівецького університету: Географія*. 2024. №849. С. 56–62.
2. Офіційний сайт туристичного оператора ALF. URL : <https://alf.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Офіційний сайт туристичного оператора Coral Travel. URL : <https://agency.coraltravel.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Офіційний сайт туристичного оператора Itravel. URL : <https://www.itravel.com.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
5. Офіційний сайт туристичного оператора Join UP! URL : <https://joinup.ua/uk> (дата звернення: 13.05.2026).
6. Офіційний сайт туристичного оператора Kompas. URL : <https://online.kompastour.com/> (дата звернення: 14.05.2026).
7. Офіційний сайт туристичного оператора TEZ Tour. URL : <https://www.teztour.ua/index.ua.html> (дата звернення: 14.05.2026).
8. Офіційний сайт туристичного оператора TPG. URL : <https://agent.tpg.ua/ua> (дата звернення: 14.05.2026).

Отримано: 16.05.2026

Таїсія Веселовська,
кандидат технічних наук,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

УКРАЇНСЬКІ ТРАДИЦІЇ, СТРАВИ І СИМВОЛИ МОВОЮ НУМІЗМАТИКИ

Український стиль набуває дедалі більшої популярності: українська мова – це модно, вишиванка – круто, а борщ чи вареники – смачно, корисно, оригінально. Українська кухня, традиції активно популяризуються межами нашої держави, особливо зараз – під час війни. Українські страви мають попит у країнах Європи та Америки, тому популяризація української національної кухні і традицій як феномену українського народу, його ідентифікації є актуальним.

В умовах етнічної кризи надзвичайно важливим є підтримання української етнічної культури, а українська кухня має свою історію та славиться різноманітністю вишуканих страв. Підтримувати українські традиції можна через повсякденні звички, зробивши їх частиною свого життя: готувати традиційні страви, вивчати історію роду, святкувати народні свята та інтегрувати культурні елементи у побут.

Центробанки різних країн, включаючи Україну, регулярно випускають пам'ятні монети, присвячені кулінарним традиціям та відомим стравам. Металеві грошові знаки дозволяють поєднувати набутий життєвий досвід з історичними, культурними та етнічними контекстами, що розширює простір пізнання. Аналізуючи символіку, відтворену у дизайні грошей формується загальнокультурна обізнаність та згадуються родинні свята і ритуали.

Національним банком України у 2005 році, започаткована серія ювілейних та пам'ятних монет «Українська спадщина» [1].

Нумізматика в кулінарії – це ефектне поєднання колекціонування монет, банкнот та гастрономічного мистецтва. Воно включає випуск тематичних грошей на честь національних страв, карбування металевих токенів для ресторанів, а також створення страв, дизайн яких нагадує історичні гроші. Національний банк України у 2023 році випустив пам'ятну монету із зображенням традиційного українського борщу. Пам'ятна монета «Український борщ» номіналом 5 та 10 гривень зроблені зі срібла та нейзильберу. «Ми вважаємо своїм обов'язком бути дотичними до збереження та примноження української культури та національної спадщини. І ці нові монети стануть ще одним нагадуванням про унікальність нашої країни та її народу. Борщ – наш маркер національної ідентичності...» – повідомив заступник голови НБУ Олексій Шабан під час фестивалю нематеріальної культурної спадщини «Жива культура – Живий світ» [2]. Він розповів, що ця монета продовжує серію «Українська спадщина». Її дизайн створив заслужений художник Микола Кочубей, роботи якого визначаються виразністю українського стилю (рис. 1).



Рис. 1. Пам'ятна монета «Український борщ»

На аверсі монет зображено теплу, затишну композицію: господиню, українську жінку на тлі печі під час приготування борщу, а на реверсі в центрі зображено, власне, тарілку з червоним борщем. Як кажуть автори, «...зображення господині символізує неперервність життя народу, тепло, затишок, добробут, родинне щастя, оздоблену орнаментом за трипільським мотивом, який уособлює вікову історію і традицію приготування борщу». Також у центрі – тарілка з борщем, що "неначе бурхливе озеро показує глибинну українську культуру і традиції" [2].

Особливо під час складних часів важливо об'єднувати родину на родинні свята за спільним столом – це створює відчуття дому та безпеки, тому приготування святкової куті на Різдво, Паски та крашанок на Великдень – це вшанування наших етнічних звичаїв і невід'ємна частина української історії і культури.

«Дух Різдва» – срібна пам'ятна монета номіналом 10 гривень присвячена традиціям святкування Різдва в Україні. Монету введено в обіг 23 грудня 2025 року. Вона належить до серії «Українська спадщина» (рис. 2). На аверсі монети в центрі композиції розміщено стилізоване зображення солом'яного дідуха – традиційного атрибута українського Різдва з локальною позолотою. Основу дідуха прикрашає солом'яний янгол, що символізує захист і благу вість. Тло композиції розділене на дві площини, що нагадують вікно, осяяне світлом зірок у Святвечір. У центрі однієї із зірок (ліворуч) сяє діамант, що символізує Віфлеємську зорю. Угорі розміщено напис «УКРАЇНА»; унизу – рік карбування «2025»; ліворуч – малий Державний Герб України; праворуч – номінал «10» та графічний знак гривні.



Рис. 2. Пам'ятна монета «Дух Різдва»

На реверсі монети зображена традиційна передріздвяна трапеза української сім'ї, де образи батька, матері та дітей візуально ототожнюються з небесними світилами з локальною позолотою: німби навколо їхніх голів символізують Сонце (дружина), Місяць (чоловік) та зірки (їхні діти). Перед родиною – стіл із дванадцятьма стравами: кутею, варениками, пампухами, рибою та іншими традиційними частуваннями, а також головками часнику – оберегом від нечистої сили.

«**Українська писанка**» – пам'ятна монета номіналом 5 гривень, присвячена писанкарству – яскравому взірцю української традиційної художньої творчості, яка має свої специфічні орнаментальні мотиви і кольорову гамму в кожному етнографічному регіоні України. Монету введено до обігу 16 квітня 2009 року (рис. 3).



Рис. 3. Пам'ятна монета «Українська писанка»

На аверсі монети угорі на дзеркальному тлі розміщено малий Державний Герб України (ліворуч) та фрагмент писанки, унизу на матовому тлі - номінал «5 ГРИВЕНЬ» / «2009» та фрагмент писанки, дзеркальне і матове поля монети розділяє стилізований напис «**Національний банк України**».

На реверсі монети зображено: унизу – на рушнику паска зі свічкою та крашанками, над якими розміщено стилізований напис – «**Українська ПИСАНКА**», угорі – писанку на тлі писанкових узорів, притаманних Лемківщині, Буковині, Гуцульщині тощо [3].

«**Українська писанка**» – срібна пам'ятна монета номіналом 20 гривень, також присвячена писанкарству – взірцю української традиційної художньої творчості, із специфічними орнаментальними мотивами і кольоровою гаммою в кожному етнографічному регіоні України. Монету введено до обігу 16 квітня 2009 року. Вона належить до серії «Українська спадщина» (рис. 4).



Рис. 4. Срібна пам'ятна монета «Українська писанка»

На аверсі монети розміщено: угорі – малий Державний Герб України, напис півколом «**Національний банк України**», на тлі рушників зображено композицію – на тарелі писанки, оздоблені геометричним і рослинним орнаментами, притаманними різним областям України, під якою напис «20 ГРИВЕНЬ» / «2009». На реверсі монети – коло монети оздоблено орнаментом під писанку, контур якого утворює яйце, усередині якого розміщено композицію – жінка-писанкарка розмальовує яйце і поруч з нею сидить дівчинка. На тлі орнаментального кола розміщено напис «**УКРАЇНСЬКА**» (ліворуч) «**ПИСАНКА**» (праворуч).

«**Великódня радíсть. Пíсанка**» – срібна пам'ятна монета номіналом 10 гривень, введена в обіг 6 квітня 2026 року на підставі рішення Правління Національного банку України. Присвячена українському писанкарству як давньому виду народного мистецтва. Монета випущена у формі писанки (овoїда) й оздоблена локальною позолотою та емаллю. Вона продовжує цикл «Великодня радíсть. Писанка» із серії «Українська спадщина» і відтворює орнаментальні традиції Полісся – одного з найдавніших етнографічних регіонів України. Монета відображає особливості поліського писанкарства, яке сформувалося під впливом локальних культурних традицій. Для цього регіону характерна стримана кольорова гама й переважання геометричних мотивів – ромбів, трикутників, квадратів, круглих, овальних і лінійних елементів. Часто використовують спіралі (знак вічного руху буття), сітки (зв'язок між світами), грабельки (дощ для майбутнього врожаю), зірки та солярні знаки, що мають глибоку символіку, пов'язану з уявленнями про космос, природу та життєвий цикл. Художник: Олександра Кучинська (рис. 5).



Рис. 5. Срібна пам'ятна монета «Великódня радíсть. Пíсанка»

Аверс монети розділений на чотири сектори лініями, що утворюють хрест – сакральний знак, який символізує єдність буття, поєднуючи небо і землю. Кожен сектор репрезентує писанкарство Полісся та містить орнаменти, характерні для цього регіону: Рівненщина (знизу ліворуч): хвилі, сітка та грабельки; Волинь (зверху ліворуч): фрагмент зірки, крапки, грабельки, сонце та хвилі; Житомирщина (зверху праворуч): грабельки та сонце; Київщина (знизу праворуч): спіралі та сітка.

На реверсі монети відтворено писанку з традиційним орнаментом Чернігівщини (Полісся) ружа (зоря). Вона символізує сонце, вогонь і світло, що уособлюють життя, благополуччя, енергію та весняне пробудження природи. Символіку мотиву реверсу доповнюють кольори: червоний – символ сили,

здоров'я та енергії, традиційно вважався потужним оберегом; чорний – символ землі, родючості, пам'яті роду та захисту.

Наші традиції пройшли кризь століття, не втративши своєї краси та глибокого змісту. Вони формують національний характер, вчать поваги до предків і любові до землі. І хоча сучасність додає нових фарб, серце української традиції залишається незмінним.

Аналіз металевих грошових знаків дозволяє сприймати їх як повноцінне джерело інформації, що передається спеціальними художніми засобами, а також сприятиме запам'ятовуванню історичних фактів, об'єктів, територій і подій. Зберігання та вшанування традицій може зміцнювати спільноту, зближувати людей та сприяти розумінню і повазі до інших культур. Також це може допомогти відчувати себе більш зв'язаними зі своєю історією та корінням.

Список використаних джерел

1. Українська спадщина (серія монет). Вікіпедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D1%89%D0%B8%D0%BD%D0%B0_\(%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%82\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%B4%D1%89%D0%B8%D0%BD%D0%B0_(%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%82)) (дата звернення: 06.04.2026).

2. Смачненька нумізматики. URL : <https://vechirniy.kyiv.ua/news/88925/> (дата звернення: 06.04.2026).

3. Монета Писанка Великодня Радість. URL : <https://surl.lu/fopnxu> (дата звернення: 30.04.2026).

Отримано: 03.05.2026

Олександр Горбатюк,
кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ЗЕЛЕНІ ГОТЕЛІ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

За сучасних умов функціонування економіки України суттєвого значення набуває розвиток туристично-готельної індустрії як важливого чинника регіонального відновлення та економічного зростання. Повномасштабна війна спричинила значні втрати туристичної інфраструктури, скорочення інвестиційної активності та зниження міжнародного туристичного потоку. Водночас у відносно безпечних регіонах України спостерігається зростання попиту на внутрішній туризм, рекреаційний відпочинок та екологічно орієнтовані туристичні послуги. В умовах сучасних викликів актуалізується потреба у розвитку зелених готелів як перспективного напрямку модернізації туристично-готельної індустрії України.

Зелені готелі – це заклади розміщення, діяльність яких базується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки, енергоефективності та раціонального використання природних ресурсів. Їх функціонування передбачає впровадження сучасних екотехнологій, використання немонополізованих джерел енергії, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку локальних громад. Розвиток таких підприємств відповідає сучасним тенденціям світового туризму та сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу України. У післявоєнний період зелений готельний бізнес може стати одним із ключових драйверів розвитку внутрішнього туризму та відновлення економіки регіонів. Вітчизняні аграрні дестинації мають вагомий природно-рекреаційний потенціал, сприятливі умови для розвитку екотуризму, агротуризму та рекреаційного відпочинку. Саме тому створення екологічно орієнтованих готелів у селищній території є перспективним напрямом залучення інвестицій і розвитку локального підприємництва [1].

Результати дослідження дають змогу визначити основні чинники інвестиційної привабливості зеленого готельного бізнесу, а саме політична стабільність, розвиток туристичної інфраструктури, державна підтримка, правове регулювання та попит на внутрішній туризм. Важливу роль також відіграє міжнародна фінансова допомога, спрямована на реконструкцію туристичної інфраструктури та підтримку екологічних проєктів [2].

У сьогоденних умовах українські туристи чимраз частіше обирають відпочинок у спокійних локаціях із природним середовищем та мінімальним антропогенним навантаженням. Це сприяє популяризації зелених готелів,

орієнтованих на локальний туристичний продукт, етнокультурну спадщину та екологічні стандарти обслуговування.

Проведений SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони розвитку зелених готелів в Україні. Основні переваги: значний природно-рекреаційний потенціал; зростання внутрішнього туризму; перспективи міжнародної підтримки; розвиток екологічного туризму; наявність трудових ресурсів у сільській місцевості. Також є і певні стримувальні фактори, серед яких: недостатній рівень капітальних інвестицій; політичні та військові ризики; зростаючий рівень інфляції; низька платоспроможність населення [1].

SPACE-аналіз підтвердив перспективність інвестування у зелений готельний сектор України. Отримані результати свідчать про те, що галузь перебуває у секторі «агресивної позиції», що означає наявність потенціалу для активного розвитку та розширення інвестиційної діяльності. Основними напрямками інвестування у найближчі роки можуть стати: реконструкція пошкоджених готельних комплексів; будівництво нових екоготелів; цифровізація туристичних послуг; впровадження енергоефективних технологій; розвиток логістичної та транспортної інфраструктури.

Важливим чинником розвитку зеленого готельного бізнесу є створення доброзичливого міжнародного іміджу України як держави, що впроваджує принципи сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Згідно з результатами сценарного прогнозування, до 2030 року очікується поступове зростання інвестиційної активності у сфері зеленого туризму та готельного бізнесу. Найбільш імовірним є сценарій активного розвитку екологічно орієнтованих готелів у західних та центральних регіонах України, які мають сприятливі умови для рекреації та відносно безпечне географічне розташування [1].

У перспективному розвитку туристично-готельної сфери зелені готелі забезпечать: зростання мандрівних трафіків; започаткування нових робочих місць; активізацію малого та середнього бізнесу; збільшення надходжень до місцевих бюджетів; покращення соціально-економічного становища сільських територій [1; 3].

Особливу роль у розвитку галузі відіграватиме державна політика підтримки екотуризму. Доцільним є впровадження програм сприятливого кредитування, податкових знижок, грантів та механізмів державно-приватного партнерства. Важливим напрямом також є залучення інвестицій української діаспори та міжнародних фінансових організацій до реалізації екологічних туристичних проєктів.

Таким чином, зелений готельний бізнес є перспективним напрямом розвитку туристично-готельної вітчизняної галузі в умовах повоєнного відновлення. Даний розвиток сприятиме не лише відновленню туристичної інфраструктури, а й забезпеченню сталого економічного розвитку регіонів, зростанню індикаторів зайнятості населення та формуванню конкурентоспроможної туристичної послуги.

Інтеграція комплексного підходу у процес прогнозування інвестиційної привабливості дозволило визначити ключові фактори успішного розвитку зелених готелів та окреслити перспективні сценарії розвитку галузі. У сучасних умовах екологічно орієнтований готельний бізнес може стати важливим інструментом інтеграції України у світовий туристичний простір та забезпечення її економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Boiko M., Shpykuliak O., Shelenko D., Horbatiuk O. Forecasting Scenario of the Investment Attractiveness of the Hotel Business in Rural Areas: Cases for Ukraine. *Annals of the Entomological Society of America*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.36>
2. Пугачов М.І., Жук В.М., Шпикуляк О.Г. та ін. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні. Монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 308 с.
3. Шпикуляк О., Буринський В., Шпикуляк В. Перспективність інтеграції аграрних підприємств у європейський економічний простір на засадах «зеленого» курсу. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. №2. С. 100–106. DOI : <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-17>

Отримано: 12.05.2026

Оксана Заячук,
кандидат географічних наук,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
Надія Заячук,
здобувач вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ВИНОРОБСТВО В УКРАЇНІ, ЯК ОСНОВНА ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ВИННОГО ТУРИЗМУ

Українське виноробство на сучасному етапі функціонує в умовах значних геополітичних та структурних обмежень, які визначають його характер як нішевий, якісно орієнтований сектор, а не масове виробництво. Станом на 2022 рік, Україна посідала лише 28-ме місце у світі за обсягами виробництва, виробивши 660 тис. гектолітрів, що складає лише 0,26% світового ринку вина. Для порівняння, світові лідери, такі як Італія, Франція та Іспанія, домінують на ринку з обсягами, які вимірюються десятками мільйонів гектолітрів. З-поміж країн-лідерів за обсягом експорту вина в світі у 2023 році Україна посіла 25 позицію.

Низькі обсяги виробництва є прямим наслідком історичних, агрокліматичних та військових факторів. Ключовим чинником у ХХ столітті, що суттєво скоротив виробництво вина стала боротьба радянського союзу з алкоголізмом, яка призвела до знищення значної частини безцінних виноградників найпотужніших виноробних регіонів України. Наразі гострою проблемою є окупація територій: російська агресія, починаючи з 2014 року, призвела до втрати Криму як історичного виноробного центру, а повномасштабне вторгнення перетворило значні площі Херсонської та Миколаївської області на райони бойових дій чи прифронтову зону.

Традиційними регіонами виноградарства та виноробства в Україні є Південний (Одеська, Миколаївська, Херсонська області) та Закарпатський. Унаслідок глобальних кліматичних трансформацій та поступового підвищення середньорічних температур спостерігається розширення ареалу промислового та аматорського виноградарства на території України. Межі сформованих ареалів поступово зміщуються на північ: південний район може розширитися і просунутися в північні області на 100-150 км та охопити частину Запорізької, Кіровоградської, Дніпропетровської, Вінницької, Хмельницької областей. Загальна площа виноградників у 2022 році сумарно становила 30,2 тис. га в усіх категоріях підприємств, найбільші площі – в Одеській області (20,7 тис. га), Миколаївській області (4,7 тис. га), Закарпатській (3,1 тис. га). Даних про площі в Херсонській області наразі немає (до 2022 року вони були трохи менші, ніж у Миколаївській області). В основному в південному та Закарпатському регіонах виробляють сухі та напівсухі вина (білі, червоні, рожеві), у АР Крим виготовляли переважно десертні, спеціальні вина завдяки підвищеній цукристості сировини, Бессарабія завжди славилася червоними винами, наразі цей край також відомий білими винами.

До оновленої карти виноробних регіонів інтегруються області, які раніше вважалися зонами ризикованого землеробства для вирощування винограду, зокрема: Чернівецька, Львівська, Київська, Тернопільська, Сумська та Харківська. Незважаючи на те, що на сучасному етапі зазначені регіони характеризуються відносно обмеженими площами насаджень, вони демонструють високий потенціал розвитку за рахунок діяльності малих крафтових підприємств. Такі виробники активно інтегруються у вітчизняний ринок винної продукції, забезпечуючи високі стандарти якості та пропонуючи автентичні вина, що сприяє диверсифікації національного виноробного сектору.

Водночас, варто зауважити, що відбувається формування культури споживання українського вина. Наші винороби пропонують якісний продукт із власним характером, і сьогодні українські вина за смаком та якістю цілком конкурентні з закордонними. Якість українського вина з року в рік зростає. Свідченням цього є постійна участь українських виноробів у міжнародних ярмарках, конкурсах та отримання нагород. Зокрема, високий рівень вітчизняного виноробства засвідчено результатами на таких авторитетних форумах, як: Decanter World Wine Awards (Велика Британія), де експонувалися бренди Beykush, Chateau Chizay, Shabo, Chateau Edem, Graevo; International Wine & Spirit Competition (IWSC, Велика Британія), у межах якого українські виробники систематично здобувають золоті та срібні нагороди; Sélections Mondiales des Vins (Канада) та Mondial des Vins Extrêmes (Італія). Останній спеціалізується на оцінці вин, виготовлених в екстремальних теруарах, де високу якість продукції стабільно демонструє Chateau Chizay.

Окремої уваги заслуговують досягнення бренду Leleka Wines. У 2023 році компанія представила інноваційний продукт із сорту винограду «Одеське чорне», який був відзначений золотою нагородою на міжнародному конкурсі AWC Vienna (Австрія). Загалом за підсумками вказаного заходу бренд отримав 8 нагород, що є вагомим показником інтеграції українського виноробства у світовий професійний простір».

Іншим актуальним напрямом популяризації виноробної галузі в Україні виступає розвиток винного туризму. Попри те, що виноробство має тривалу історичну традицію, як туристичний продукт воно почало формуватися лише з моменту, коли виробники відкрили свої підприємства для проведення дегустацій та екскурсійних відвідувань. Активізація винного туризму припадає на 2000-ті роки та пов'язана передусім із діяльністю історичних виноробних підприємств Одеської і Закарпатської областей, а також Автономної Республіки Крим. Провідними центрами цього процесу стали великі виноробні комплекси, зокрема «Коблево», «Шабо», «Інкерман», «Коктебель», Середнянський виноробний завод, а також приватні сімейні господарства, такі як «Колоніст», «Шато Трубецького» та інші. Зростаюча кількість виноробних підприємств і малих виробників надає відвідувачам можливість ознайомитися з технологічними аспектами виробництва, оцінити його якість і здійснити дегустацію найкращих зразків продукції. Для туристів це створює умови для збагачення подорожнього досвіду новими сенсорними враженнями.

Станом на сьогодні в Україні функціонує близько 120 виноробних підприємств, серед яких 24 надають послуги у сфері винного туризму. До таких послуг належать екскурсії виноградниками, виробничими потужностями, винними підвалами, а також організація дегустацій. Лідером за кількістю пропозицій винних дегустацій є Закарпатська область (7 виробників), далі йдуть

Одеська та Київська області (по 6 виробників відповідно). У Хмельницькій та Миколаївській областях функціонує по 2 локації, тоді як у Вінницькій і Львівській областях представлено по одному виноробному об'єкту, що пропонує туристичні послуги (табл. 1).

Таблиця 1

Географія винного туризму України: ключові виробники та види послуг для відвідувачів

№	Адміністративна область	Підприємства з виробництва вина	Види атракцій
1	Закарпатська	Stakhovsky Wines, Chateau Chizay, Cotnar, Леанка, "Старий підвал", винарня Олександра Ковача, винний підвал сім'ї Шош	екскурсія терруаром, екскурсія виробництвом, дегустація
2	Одеська	SHABO, Frumushika-Nova, Колоніст, Grande Vallee, Leleka, Болградський виноробний завод	екскурсія терруаром, екскурсія виробництвом, дегустація
3	Київська	Biologist Winery, Vino Demidi, виноробня "Кулініченко", "Cassia Wine", "Wine Idea", виноробня у Горохові Village Wine	екскурсія терруаром, екскурсія виробництвом, дегустація
4	Хмельницька	родинна виноробня Зелениці, виноробня Bohdan's Winery	дегустації
5	Вінницька	винний дім Гігінеїшвілі	дегустація
6	Миколаївська	Винзавод Коблево, виноробня "Бейкуш"	екскурсія терруаром, екскурсія виробництвом, дегустація
7	Львівська	Yanchyn Hills	дегустація

Складено автором

Через війну росії проти України втрачено дуже багато у виноробній галузі. Частина земель окуповані, у Херсонській і Миколаївській областях стоять заміновані виноградники. Втратили ми також дуже важливі виробничі потужності, зокрема, на Херсонщині – це і виноробне господарство імені князя Трубецького, агрофірма радгосп «Білозерський».

Для підкорення ринку Європи та світу, потрібно розвивати своє, тобто звертати увагу на автохтонні сорти. Важко конкурувати, а тим більше перевершити французів у їх відомому Шардоне, тому доцільно запропонувати власний автентичний продукт, до прикладу – Одеський чорний чи Тельті Курук. Українське виноробство активно розвивається, і в перспективі його поступ буде ще відчутнішим, адже після нашої перемоги до України обов'язково приїжджатиме багато туристів, яких, серед іншого, цікавитиме і гастрономічний складник нашої землі.

Список використаних джерел

1. Чорна Н. М. Винний туризм в Україні: потенціал та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 161–166. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-28>

Отримано: 15.05.2026

Інна Ковтуник,
кандидат географічних наук,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МІКРОКЛІМАТ ПРИДНІСТРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ

Хмельницька область має високий рівень концентрації туристичних ресурсів, у тому числі тих, що мають лікувальні, оздоровчі, рекреаційні, туристичні властивості і широко використовуються в курортному господарстві, рекреації та туризмі, тому їх аналіз є надзвичайно актуальним, оскільки розкриваються значні перспективи розвитку курортної сфери і туризму в цілому на теренах області.

Дослідженню рекреаційних лісів Хмельницької області та їх використання в туризмі присвячені ряд публікацій, із них монографія «Хмельниччина туристична: історико-культурні, природно-географічні та економічні аспекти розвитку» [3], де автор даних тез доповіді досліджує рекреаційні ресурси Хмельниччини.

Метою статті є вивчити мікроклімат Придністров'я Хмельницької області як фактор розвитку туризму в регіоні.

Досягнення поставленої мети здійснюється через постановку і вирішення наступних завдань:

1. Дати характеристику клімату Хмельницької області;
2. Вивчити мікроклімат Придністров'я області;
3. Дослідити вплив мікроклімату Придністров'я Хмельниччини на розвиток туризму в регіоні.

Багатогранність поняття «Туристичні ресурси» визначається різноманітністю *підходів* до їх класифікації. Любіцева О. О. пропонує виділяти шість основних підходів: сутнісний підхід (за предметною сутністю ресурсів); функціональний підхід (за неповторністю природних умов і рекреаційних ресурсів у поєднанні з комплексністю їх використання); діяльнісний підхід (за характером використання в туризмі); атрактивний підхід (за мірою та формою залучення до туристичної діяльності); ціннісний підхід (за унікальністю рекреаційних ресурсів); еколого-економічний підхід (за споживчою вартістю ресурсів і їх екологічним значенням).

Туристичні ресурси поділяються на три основні *групи*: природно-географічні, історико-культурні та соціально-економічні. Важлива роль у даній класифікації належить природно-географічним туристичним ресурсам, адже саме вони є базою для формування і розвитку основних видів рекреації та туризму.

Клімат Хмельницької області зумовлений її географічним положенням у центральній частині Правобережної України і впливом Подільської та Волинської височин. Мікроклімат області формується на фоні загальних кліматичних умов під впливом особливостей рельєфу Товтрового кряжу, тому особливо теплий мікроклімат спостерігається в долині Дністра і гирлових

ділянках його лівих приток. Отже, Товтри відіграють кліматично-регулююче значення для регіону Придністров'я.

Територія Хмельниччини має помірно-континентальний клімат із теплим літом (середня температура липня – + 19 С°), м'якою зимою (середня температура січня – - 5 С°) та достатньою кількістю опадів (70 % з яких припадає на теплий період і становить 500-640 мм. на рік). Температурний режим регіону формується, головним чином, під дією сонячної радіації. Неоднакові показники висоти Сонця над горизонтом та зміни хмарності протягом року впливають на зміну сонячної радіації від 130 кал./см.² в грудні до 530 кал./см.² в червні, досягаючи за рік 101 кал./см.² [2, с. 43].

Хмельницька область розташована вглибині материка і тому, на її клімат мають вплив континентальні повітряні маси, що приносять суху погоду. Влітку на клімат впливає Азорський максимум, взимку сюди доходить повітря Сибірського антициклону, яке приносить холодну погоду. Навесні і на початку осені на територію області проникає арктичне повітря, що приносить помітне похолодання. В усі пори року територія Хмельниччини перебуває під впливом циклонів, які формуються над Атлантичним океаном: влітку вони зумовлюють зниження температури повітря, значну хмарність, опади, а взимку – потепління, відлиги, снігопади.

Значна протяжність регіону з півночі на південь зумовлює деякі відмінності клімату між північними та південними районами. На території Хмельницької області прийнято виділяти три кліматичні (агрокліматичні) райони – Північний, Центральний, Південний (табл. 1). Північний кліматичний район займає територію Славутського, Полонського і північну частину Шепетівського району, тут випадає найбільша кількість опадів в області (650-700 мм. на рік) та спостерігається найбільша тривалість снігового покриву (90-95 днів). Центральний кліматичний район займає ту частину Хмельниччини, що розташована на Верхньобузькій і Случ-Хоморській височинах, він відзначається підвищенням суми активних температур із півночі на південь. Південний кліматичний район об'єднує південні райони регіону, які прилягають до р. Дністер – Дунаєвецький, Новоушицький, Кам'янець-Подільський, він є найтеплішим кліматичним районом Хмельницької області (середньорічна температура + 7,3 С°), опадів випадає найменше в області – 600 мм.; особливо теплий клімат спостерігається в долині Дністра.

Таблиця 1

**Середньомісячні та середньорічні температури повітря
в кліматичних районах Хмельницької області (С°)**

Кліматичн і райони	Місяці року												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Північний	-5,5	-4,7	-0,2	+6, 8	+13,6	+16,5	+18,5	+17,4	+13,1	+7,3	+1,5	-3,1	+6,8
Центральний	-5,6	-4,6	0,0	+7, 0	+13,6	+16,8	+18,6	+17,6	+13,0	+7,0	+1,6	-3,0	+6,8
Південний	-5,0	-3,8	+1, 2	+8, 2	+14,5	+17,4	+19,3	+18,8	+14,4	+8,6	+2,4	-2,5	+7,8

Складено за даними: [1]

Одним із методів комплексної оцінки кліматичних умов для будь-якої сфери життєдіяльності людини є такий показник як ефективна температура (ЕТ) – це один із біометеорологічних індексів, що характеризує ефект впливу на людину комплексу метеоелементів (температури, атмосферного тиску, вологості повітря, вітру) через єдиний показник.

Згідно з цим показником, Хмельниччина знаходиться в зоні комфорту. Переважна більшість туристів надають перевагу літнім видам відпочинку, тому комфортність кліматичних умов і кліматичних ресурсів регіону в теплий сезон року, відіграє важливе значення. В цілому, за малої хмарності, комфортні температури та основні метеорологічні показники характерні для червня, липня, серпня по всій Хмельницькій області.

Середні багаторічні показники також дають можливість оцінити зимовий сезон для рекреаційно-туристичної діяльності як субкомфортний. В оцінках зимового сезону, крім температурних показників, слід враховувати також мінливість погодних умов, хмарність, залежно від проходження атмосферних фронтів – циклони й антициклони. Це має значення при організації відпочинку для людей із різними потребами.

Також потрібно пам'ятати, що комфортність погодно-кліматичних параметрів – поняття відносне, оскільки залежить від індивідуальних особливостей організму людини та від того, в яких погодно-кліматичних умовах вона розвивалася.

Отже, одним із найперспективніших регіонів, із точки зору розвитку рекреації і туризму в нашій країні, є Хмельницька область, це пояснюється вигідними особливостями її географічного розташування та багатством природно-географічних, історико-культурних, етнокультурних, інфраструктурних туристичних ресурсів, рекреаційно-туристичного потенціалу; важливим елементом також виступає мікроклімат Придністров'я Хмельницької області як фактор розвитку туризму в регіоні.

Список використаних джерел

1. Ковтуник І. І. Клімат Хмельницької області як туристичний ресурс та основа для розвитку курортного господарства в регіоні. *Матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті»: зб. наук. праць*. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський, 2024. С. 248–250..
2. Ковтуник І. І. Кліматичні курорти Хмельницької області. *Агросвіт*. 2018. №22. С. 42–46. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/22_2018/8.pdf
3. Ковтуник І. І. Рекреаційні ресурси Хмельниччини. *Хмельниччина туристична: історико-культурні, природно-географічні та економічні аспекти розвитку*: колективна монографія [кол. авторів; за ред.: С. А. Копилов (гол. ред.), С. Е. Баженова (наук. ред.)]. Кам'янець-Подільський: Кам.-Под. нац. ун. ім. Івана Огієнка, 2015. С. 98–119.

Отримано: 13.05.2026

Тетяна Марусей,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

КРЕАТИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції між територіями важливого значення набуває пошук нових інструментів регіонального розвитку. Одним із таких інструментів є креативний туризм, який поєднує культурні ресурси, творчі індустрії та туристичну діяльність. На відміну від традиційного туризму, орієнтованого переважно на споживання туристичних послуг, креативний туризм передбачає активну участь туристів у культурному житті регіону, здобуття нових навичок і взаємодію з місцевими громадами.

Розвиток креативного туризму сприяє економічній диверсифікації регіонів, створенню нових робочих місць, популяризації культурної спадщини та підвищенню туристичної привабливості територій. Для України, яка має значний культурний і етнографічний потенціал, креативний туризм може стати важливим чинником відновлення регіональної економіки та формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

Поняття «креативний туризм» почало активно використовуватись наприкінці ХХ століття у зв'язку з розвитком креативної економіки та зростанням попиту на автентичний туристичний досвід. Креативний туризм визначають як форму туризму, що надає можливість туристам розвивати свій творчий потенціал через активну участь у культурних, мистецьких або ремісничих практиках певної території. Основними рисами креативного туризму є: орієнтація на автентичність та локальну культуру; інтерактивність і залучення туриста до творчого процесу; розвиток людського капіталу та креативних навичок; підтримка місцевих культурних ініціатив; використання нематеріальної культурної спадщини [1].

Креативний туризм тісно пов'язаний із концепцією сталого розвитку, оскільки сприяє раціональному використанню ресурсів і підтримує локальні громади. Його розвиток дозволяє уникнути масовості туристичних потоків та мінімізувати негативний вплив туризму на довкілля й культурне середовище. Креативний туризм має значний потенціал для активізації соціально-економічного розвитку регіонів. Його позитивний вплив проявляється у кількох ключових напрямках.

Розвиток креативного туризму стимулює місцеву економіку через: збільшення туристичних потоків; розвиток малого та середнього бізнесу; створення нових робочих місць; зростання доходів місцевого населення; підвищення інвестиційної привабливості регіонів. Особливого значення набуває підтримка локальних виробників, ремісників, художників і майстрів народного мистецтва. Туристи активно споживають продукцію місцевого виробництва, що сприяє розвитку креативних індустрій [3].

Креативний туризм сприяє збереженню культурної спадщини та розвитку локальної ідентичності. Проведення фестивалів, майстер-класів, мистецьких

заходів і культурних подій активізує культурне життя громад та формує позитивний імідж регіону. Водночас креативний туризм стимулює міжкультурний діалог, сприяє соціальній інтеграції та розвитку комунікації між представниками різних культур. Креативний туризм є важливим чинником інноваційного розвитку територій. Поєднання туризму, культури, цифрових технологій та підприємництва створює нові формати туристичних продуктів і послуг. Зокрема, популярності набувають: гастрономічні тури; мистецькі резиденції; етнофестивалі; ремісничі майстерні; інтерактивні екскурсії; цифрові культурні маршрути.

Україна має значний потенціал для розвитку креативного туризму завдяки багатій культурній спадщині, етнічному різноманіттю та розвиненим традиціям народного мистецтва. Особливо перспективними є такі напрями: етнографічний туризм; гастрономічний туризм; фестивальний туризм; ремісничий туризм; урбаністичні креативні простори; військово-культурний туризм.

Важливу роль у розвитку креативного туризму можуть відігравати територіальні громади, культурні інституції та органи місцевого самоврядування. Ефективне використання локальних ресурсів дозволить створити конкурентоспроможні туристичні продукти та забезпечити сталий розвиток регіонів.

Однак існують і певні проблеми: недостатній рівень туристичної інфраструктури; обмежене фінансування культурних проєктів; низький рівень міжнародного просування; кадровий дефіцит у сфері креативних індустрій; наслідки воєнних дій для туристичної галузі. Для подолання цих проблем необхідно реалізовувати державні та регіональні програми підтримки креативних індустрій, розвивати партнерство між бізнесом і громадами, а також активно впроваджувати цифрові технології у сферу туризму.

Креативний туризм є одним із перспективних напрямів розвитку туристичної галузі Хмельницької області, оскільки регіон має значний культурний, історичний та етнографічний потенціал. Для оцінки можливостей і ризиків розвитку креативного туризму доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє дослідити політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) чинники зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-аналіз креативного туризму Хмельницької області

Складова	Фактори	Вплив на розвиток креативного туризму
Р – Політичні фактори	Державна підтримка туризму	Реалізація державних і регіональних програм розвитку туризму створює умови для фінансування культурних та туристичних проєктів.
	Децентралізація та розвиток громад	Територіальні громади отримали більше повноважень для створення локальних туристичних ініціатив і культурних заходів.
	Євроінтеграційні процеси	Сприяють залученню грантів, міжнародних програм та культурних обмінів.
	Воєнний стан в Україні	Негативно впливає на туристичні потоки, безпеку та інвестиційну активність.

	Збереження культурної спадщини	Державна політика у сфері охорони пам'яток сприяє розвитку історико-культурного туризму.
Е – Економічні фактори	Розвиток малого бізнесу	Креативний туризм стимулює розвиток ремісництва, гастрономії, сувенірного виробництва та локальних брендів.
	Інвестиційна привабливість регіону	Наявність туристичних ресурсів може залучати інвесторів у сферу готельно-ресторанного бізнесу та культурних просторів.
	Рівень доходів населення	Низька купівельна спроможність населення може обмежувати внутрішній туризм.
	Туристична інфраструктура	Потребує модернізації транспортної системи, готелів та туристичних сервісів.
	Грантові програми та міжнародна допомога	Дозволяють фінансувати культурні й туристичні проекти навіть в умовах економічної нестабільності.
С – Соціальні фактори	Багата культурна спадщина	Хмельниччина має значний потенціал для розвитку етнотуризму, фестивального та ремісничого туризму.
	Збереження народних традицій	Розвиток народних промислів, майстер-класів і локальних культурних практик формує основу креативного туризму.
	Підвищення інтересу до автентичності	Туристи дедалі більше зацікавлені у локальному досвіді та творчій взаємодії.
	Міграційні процеси	Відтік молоді з сільських територій зменшує кадровий потенціал для розвитку туризму.
	Освітній та культурний рівень населення	Сприяє розвитку культурних ініціатив, креативних просторів і туристичних стартапів.
Т – Технологічні фактори	Цифровізація туристичних послуг	Використання онлайн-платформ, електронних карт і мобільних застосунків покращує туристичний досвід.
	Активність у соціальних мережах	Соціальні мережі є ефективним інструментом популяризації туристичних локацій Хмельниччини.
	Розвиток цифрового маркетингу	Дозволяє просувати локальні туристичні продукти на національному та міжнародному рівнях.
	Інноваційні формати туризму	Віртуальні екскурсії, QR-маршрути та інтерактивні музеї підвищують туристичну привабливість регіону.
	Недостатній рівень технічної модернізації	Частина туристичних об'єктів не має сучасної цифрової інфраструктури.

Складено автором

PEST-аналіз показує, що Хмельницька область має значний потенціал для розвитку креативного туризму завдяки багатій культурній спадщині, активності

територіальних громад та розвитку креативних індустрій. Водночас ефективне використання цього потенціалу потребує вдосконалення туристичної інфраструктури, посилення державної підтримки, розвитку цифрових технологій та активного міжнародного просування регіону. Креативний туризм може стати важливим чинником соціально-економічного розвитку Хмельниччини, сприяти формуванню позитивного іміджу регіону, підтримці локального бізнесу та збереженню культурної спадщини [2].

Отже, креативний туризм є важливим чинником сучасного регіонального розвитку, який поєднує економічні, культурні та соціальні аспекти функціонування територій. Його розвиток сприяє активізації місцевої економіки, підтримці культурної спадщини, створенню нових робочих місць та формуванню позитивного іміджу регіонів. Для України креативний туризм може стати ефективним інструментом післявоєнного відновлення та сталого розвитку територій. Реалізація потенціалу креативного туризму потребує комплексної державної політики, розвитку інфраструктури, підтримки локальних ініціатив та інтеграції культурних і туристичних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І. Теоретичні та практичні аспекти розвитку креативного туризму. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2023. №36. С. 19–24.
2. Синиця В. А. Креативні індустрії та розвиток туризму: економічні перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2025. №91. С. 59–63. DOI : <https://doi.org/10.32782/bses.91-9>
3. Чайка Т. Ю., Якименко-Терещенко Н. В., Холодок В. Д. Креативні індустрії, креативний туризм, креативні екскурсії: взаємозв'язок понять, зарубіжний досвід і перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2025. №92. С. 220–225. DOI : <https://doi.org/10.32782/bses.92-33>

Отримано: 11.05.2026

Ольга Олійник,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ФІТОДИЗАЙН В ІНТЕР'ЄРАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ОСЕЛЯХ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Дизайн інтер'єру ресторану чи оселі сільського зеленого туризму є одним з найважливіших аспектів гастрономії, оскільки саме він визначає успіх закладу. Власникам ресторанів та осель необхідно забезпечити комфорт клієнтів і бажання повертатися знову. Це бажання включає багато факторів, зокрема смачну кухню, привітний персонал, оригінальні та затишні інтер'єри, особливу атмосферу та чудовий фірмовий стиль. Професійне використання ландшафту в дизайні інтер'єру ресторану та оселі – це реалізація авторської концепції в дизайні закладу, з правильним підбором рослин відповідно до ідеї. Важливо своєчасно доглядати за ландшафтом та якісно його обслуговувати. Фітостіни або вертикальне озеленення стають все більш популярними, оскільки такий вертикальний сад виглядає дуже стильно та вражаюче. Використання зелені – це комплексний дизайнерський інструмент та прийом, який дозволяє вирішувати багато завдань у різних інтер'єрах.

Затишні інтер'єри з великою кількістю рослин знижують стрес, підвищують комфорт та покращують продуктивність. Якість повітря в таких просторах вища, як і рівень звукоізоляції. Не дивно, що фітодизайн став модним трендом та природним елементом в облаштуванні житлових, офісних та адміністративних інтер'єрів.

Озеленення інтер'єрів консервованими рослинами та мохом – одна з форм фітодизайну. Це унікальне та сучасне рішення для створення гостинної атмосфери, яка не потребує поливу, сонячного світла, догляду чи особливих умов. Його реалізують за допомогою панелей, настінного живопису або невеликих композицій. Консервовані рослини, оброблені спеціальним процесом, не мають нічого спільного із сухими чи штучними квітами. За зовнішнім виглядом та відчуттям вони нагадують натуральні рослини, зберігаючи при цьому міцність, еластичність та привабливий природний вигляд [1].

Оригінальний фіто-дизайн інтер'єру закладу харчування відрізняє його від конкурентів. Водночас велика кількість зелені влітку створює відчуття прохолодного оазису, а взимку можна зануритися в яскраву атмосферу, що також спонукає клієнтів залишатися в цьому закладі. Відвідування гастрономічних закладів часто пов'язане з очікуванням тривалого приготування їжі, що, як правило, засмучує клієнтів. Вертикальна посадка та аранжування квітів дозволять вам зосередитися лише на собі, а також зменшать розчарування під час очікування подання заявки. Кухня – це місце, де багато людей, тому вона потребує належного очищення повітря. Живі рослини – найкращий спосіб створити рівномірний мікроклімат, виконувати акустичну функцію та створювати максимально комфортні умови. Деревя є невід'ємною частиною людського середовища, сприяючи естетичному та екологічному

навчанню. Першочергова роль живих дерев у громадському просторі, як засобу поєднання внутрішнього та зовнішнього просторів, створює ілюзію зв'язку з природою.

Гарних результатів можна досягти лише звертаючи увагу на деталі інтер'єру та правильно підбираючи рослини для фітокомпозиції. Правильно підбираючи рослини та підбираючи їх пропорції, кімнатні рослини можуть змінити вигляд інтер'єру. Таким чином, фітодизайн є більш комплексним і включає не лише житлові зони, але й те, що підтримує корпоративний імідж ресторанних закладів та осель сільського зеленого туризму. Усі види ландшафтного дизайну є високодекоративними та високоестетичними і можуть використовуватися самостійно та в поєднанні з іншими методами дизайну. Емоційні та психологічні функції демонструються у створенні комфорту та безпеки, які люди відчувають як на фізичному, так і на психологічному рівнях.

Сектор державного обслуговування є одним з найбільш швидкозростаючих секторів економіки. Акцент у проектуванні та дизайні кімнатних рослин повинен бути зроблений на використанні новітніх досягнень науки, технологій та матеріалів з передовими матеріалами. Вивчивши тенденції дизайну інтер'єру ресторанів та осель за допомогою інструментів фітодизайну, відмічається, що кімнатні аналоги не повністю використовують загальну фітоструктуру очисної споруди [2].

Використання таких матеріалів стає все більш популярним. Більше того, найпоширенішими інструментами контейнерного садівництва, такими як опори, є створення вертикальних фітоструктур. Порівняння з іншими країнами є гарним прикладом позитивних селективних процесів у фітозелененні, де використовується більш складне садівниче обладнання, таке як: використання великих рослин, підвішених до фітостін та стельових конструкцій. Широке та сміливе використання інструментів фітодизайну в ресторанах та оселях зробить їх більш значущими або більш конкурентоспроможними порівняно з будівлями з іншою дизайнерською концепцією [3].

З початку нового століття в Україні є низка компаній, які спеціалізуються на впровадженні інноваційних рішень у вертикальному озелененні та декоруванні, а також на виробництві найкраще консервованого моху та рослин. Професійна команда дизайнерів, флористів та фахівців постійно працює над створенням як індивідуальних, так і корпоративних рішень. Вони пропонують горизонтальне, вертикальне та дахове озеленення для офісів, торгових та громадських закладів харчування, будинків та квартир. В результаті виходять інтер'єри, стилізовані в бізнес-еко-форматі, що поєднують корпоративні стандарти, функціональність та комфорт бізнес-простору з принципами сталого розвитку, турботи про природу та турботи про людей.

У проектах дизайну інтер'єрів ресторанів, кафе, барів та їдалень важливо уникати кліше. Клієнти шукають не лише гарне меню, а й унікальну атмосферу. Саме тому дизайнери підбирають рослини та їх поєднання відповідно до загального стилю закладу. Широкий вибір яскравих відтінків, форм, текстур та композицій з моху підкреслює характер простору та розставляє правильні акценти. Нативна реклама стає важливим елементом емоційного брендингу, допомагаючи залучати клієнтів та створювати унікальну атмосферу. Це ті місця, куди люди хочуть повертатися, робити гарні фотографії та ділитися

фотографіями в соціальних мережах. Декорування консервованими рослинами – це стильне та практичне рішення. Вони не потребують щоденного поливу, підживлення чи обрізки, а також не є джерелом шкідників. Усі компоненти безпечні для дорослих, дітей та домашніх тварин.

Вертикальний дизайн надає простору легкості, відкритості та свободи. Фітомодулі та панелі з консервованого моху, легко встановлюються, а також швидко демонтуються у разі ремонту чи переїзду. Стіна за ними не потребує регулярного фарбування чи обклеювання шпалерами - вона залишатиметься джерелом краси та натхнення на довгі роки.

Таким чином, фітодизайн у ресторанах, кафе, їдальнях та оселях сільського зеленого туризму набуває все більшої популярності та застосування.

Список використаних джерел

1. Білорус М. О., Серенко А. А. Фітодизайн у ресторанах. Тези доповідей VII Всеукраїнської студентської наукової конференції «Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи». Київ, 2021. С. 273–274.
2. Дереза О. О., Носова Н. В. Роль декоративно-прикладного мистецтва в інтер'єрі. *Науковий вісник будівництва*. Том. 8 (№1). Харків, 2017. С. 28–32.
3. Олешко О. П., Петровська Ю. Р. Фітодизайн як засіб озеленення та елемент предметно-просторового середовища. *Проблеми теорії та історії архітектури України*. Вип. 20. Одеса, 2020. С. 249–258.

Отримано: 12.05.2026

Петро Сухий,
доктор географічних наук, професор,
Михайло Салій,
доктор філософії,
Володимир Сабадаш,
асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

«КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА І ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИЙ ФОНД ТЕРНОПІЛЬЩИНИ: НЕВИКОРИСТАНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ГРОМАД»

Тернопільська область є одним із найбагатших регіонів України за кількістю об'єктів культурної спадщини та природно-заповідних територій. Лише офіційно зареєстрованих пам'яток культурної спадщини тут налічується понад 4,8 тисяч, а площа природно-заповідного фонду сягає більше 123 тисячі гектарів, що відповідає сьомому місцю серед областей України [3, 5]. Проте, незважаючи на таку значну забезпеченість вказаними ресурсами, туристично-рекреаційна галузь як області загалом, так і окремо взятих громад залишається малорозвиненою і не відіграє помітної ролі у структурі доходів більшості з них. Досить поширеною по всій території області є ситуація, коли громади з наявністю в своїх межах старовинних замків, монастирів чи природно-заповідних об'єктів перебувають на низькому або ж критичному рівні фінансової спроможності, що є характерним прикладом нереалізованого туристично-рекреаційного потенціалу. Виходячи з вище сказаного, саме аналіз просторових закономірностей розподілу об'єктів культурної спадщини і об'єктів природно-заповідного фонду між територіальними громадами (ТГ), а також виявлення причин, чому наявний потенціал не конвертується у реальні доходи, є актуальним завданням для управлінських інстанцій різних рівнів.

Метою дослідження є охарактеризувати просторовий розподіл пам'яток культурної спадщини та об'єктів природно-заповідного фонду між ТГ Тернопільської області, що відповідно дає можливість оцінити туристично-рекреаційний потенціал громад.

Таблиця 1

Розподіл пам'яток культурної спадщини та об'єктів ПЗФ по районах Тернопільської області

Район	Пам'яток культурної спадщини	Частка від обл. (%)	Пам'яток нац. знач.	Об'єктів ПЗФ	Частка ПЗФ обл. (%)
Тернопільський	2 249	46,7	66	237	39,0
Чортківський	1 762	36,6	76	275	45,3
Кременецький	800	16,7	37	95	15,6
Усього	4 811	100	179	607	100

Складено авторами на основі [1–4].

Проаналізувавши дані щодо розподілу пам'яток культурної спадщини та об'єктів ПЗФ по районах Тернопільської області (табл. 1), можна простежити цікаві закономірності їх розподілу. В Тернопільському районі зосереджено 46,7% пам'яток культурної спадщини, що пояснюється передусім найбільшою площею території, кількістю громад та присутністю обласного центру. Однак за кількістю пам'яток національного значення лідирує Чортківський район – 76 об'єктів, або 42% від обласного показника, тут зосереджені середньовічні замки, костели, церкви та монастирі XIV–XVIII ст. [4]. Зокрема, за цим показником виділяються Бучацька ТГ, що має 17 пам'яток національного значення, а також Мельнице-Подільська та Борщівська – по 11. Особливістю Кременецького району є порівняно значна частка пам'яток, що є об'єктами національного значення (4,6% від усіх) при найменшій загальній кількості пам'яток (800), серед яких 19 зосереджено лише в Кременецькій ТГ (монастирі, колегіуми, руїни замку IX–XVI ст.) – це найвищий показник для однієї громади по всій Тернопільщині.

Дещо інша картина складається із розподілом об'єктів природно-заповідного фонду, тут лідирує Чортківський район – 45,3% (275 об'єктів). Тут знаходяться Національний природний парк і Регіональний ландшафтний парк «Дністровський каньйон» (42 084 га – найбільша заповідна територія обл.), природний заповідник «Медобори» (9 516,7 га), а також понад 10 печер (Вертеба, Крешталева, Озерна, Оптимістична та ін.) [3]. У Кременецькому районі – НПП «Кременецькі гори» та єдиний в області ботанічний сад загальнодержавного значення. Загалом площа ПЗФ в період 2020–2021 років збільшилась на 30,1%, а Стратегія розвитку області до 2027 р. передбачає розширення до 13% площі території [5].

Таблиця 2

ТГ Тернопільської обл. з найвищим туристично-рекреаційним потенціалом

ТГ	Пам'яток культурн. спадщини	Нац. знач.	Об'єктів ПЗФ	Ключові туристичні об'єкти
Бучацька	121	17	26	Замки, костели XIV–XVIII ст., НПП і РЛП «Дністровський каньйон»
Кременецька	247	19	29	Монастирі, колегіум, руїни замку IX–XVI ст., НПП «Кременецькі гори», ботанічний сад
Заліщицька	246	1	44	НПП і РЛП «Дністровський каньйон», 4 заказники загально-держ. значення
Борщівська	143	11	40	НПП «Дністровський каньйон», печери Крешталева, Озерна, Оптимістична, Ювелірна
Мельнице-Подільська	137	11	22	Архітектурні пам'ятки нац. значення, НПП «Дністровський каньйон»
Теребовлянська	211	15	24	15 пам'яток нац. значення, РЛП «Дністровський каньйон»
Збаразька	225	9	27	Збаразький замок XVII ст., 9 пам'яток нац. значення
Почаївська	49	8	6	Почаївська Лавра — всеукраїнський православний паломницький центр

Складено авторами на основі [1, 3, 4].

Проте, якщо порівняти дані таблиці 2 з рівнями фінансової спроможності цих же громад, вимальовується досить невтішна картина. Попри те, що саме Чортківський район концентрує у своєму складі найбільшу кількість пам'яток національного значення і об'єктів ПЗФ, більшість його ТГ перебуває на низькому або задовільному рівні фінансової спроможності. Так, Мельнице-Подільська ТГ, яка має 11 пам'яток національного значення і безпосередньо межує з Дністровським каньйоном, перебуває на одному з найнижчих в області рівнів доходів на мешканця. Заліщицька ТГ з 246 пам'ятками і 44 об'єктами ПЗФ утримує задовільний рівень. Єдиним помітним винятком є Почаївська ТГ, де Почаївська Лавра реально генерує паломницький потік і відповідні доходи для бюджету громади. Решта ТГ, попри значний туристичний ресурс, фактично не отримує від нього відчутної фінансової віддачі [1].

Причини такої ситуації є комплексними. Більшість ТГ з найціннішою спадщиною розміщені на периферії обласної системи розселення — на значній відстані від транспортних магістралей, без належної готельно-ресторанної бази та відповідного туристичного маркетингу. До того ж, значна частина пам'яток перебуває в незадовільному технічному стані і потребує реставрації. Варто також врахувати, що сім ТГ Чортківського району розташовані вздовж р. Дністер у межах НПП і РЛП «Дністровський каньйон» [3], однак жодна з них не має сформованого спільного організованого туристичного продукту чи маршруту. Саме тут є потенційно найбільші можливості для кооперації між громадами саме у в напрямку розвитку туристичного потенціалу. Така співпраця дозволила б об'єднати зусилля фінансово слабших громад для спільного розвитку інфраструктури та просування власного туристичного бренду та пізнаваності далеко за межами регіону.

Підводячи підсумки, варто підкреслити, що Тернопільська область має вагомий і фактично підтверджений туристично-рекреаційний потенціал, а саме понад 4 800 пам'яток культурної спадщини, 179 з яких — національного значення, а також 607 об'єктів природно-заповідного фонду. Водночас цей потенціал залишається значною мірою нереалізованим і майже не впливає на рівень соціально-економічного розвитку більшості ТГ. Розрив між ресурсозабезпеченням і рівнем розвитку деяких громад може свідчити не на відсутність можливостей, а на дефіцит управлінських і інфраструктурних механізмів їх використання. Тому пріоритетними напрямками тут мають бути формування спільних між громадами туристичних кластерів (наприклад вздовж Дністра і «Кременецькими горами»), розбудова доступної туристичної інфраструктури у периферійних громадах та цілеспрямований розвиток брендингу регіонального туристичного продукту.

Список використаних джерел

1. Салій М. В. Сучасні трансформаційні процеси Тернопільської обласної системи розселення та їх вплив на просторовий розвиток : дис. ... д-ра філос. : спец. 106 – Географія / Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці, 2025. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/12238> (дата звернення: 15.05.2026).

2. Державний реєстр нерухомих пам'яток України / Міністерство культури та інформаційної політики України. Київ, 2024. URL: <https://mcip.gov.ua/kulturna-spadshchyna/derzhavnyy-reiestr-nerukhomykh-pam-iatok-ukrainy> (дата звернення: 15.05.2026).

3. Природно-заповідний фонд Тернопільської області / Офіційний ресурс ПЗФ України. 2023. URL: <https://pzf.land.kiev.ua/pzf-obl-19.html> (дата звернення: 15.05.2026).

4. Перелік пам'яток культурної спадщини національного значення Тернопільської області / Тернопільський обласний центр охорони та наукових досліджень пам'яток культурної спадщини. Тернопіль, 2020. URL: <https://centr-pamiatok.te.ua/documents/reestri-ta-pereliki> (дата звернення: 15.05.2026).

5. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки від 03.12.2020 р. / Тернопільська обласна державна адміністрація. URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/ekonomika/strategia-oblasti-na-2021-2027-roku.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

Отримано: 17.05.2026

ЗМІСТ

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. *ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ*

Базалійська Наталія

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ: АДАПТАЦІЯ ДО
ГЛОБАЛЬНОГО ДЕФІЦИТУ КАДРІВ ТА ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ В
ПЕРІОД ВІЙНИ 4

Богданова Єва

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА МЕНТАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА
СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ 7

Гахович Наталія

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ В УКРАЇНІ 9

Голіонко Наталія, Голіонко Владислав

УКРАЇНА У МІЖНАРОДНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ
ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ 12

Гордій Наталія

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК ФУНДАМЕНТ
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 14

Марусей Тетяна

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИЗМУ В СИСТЕМІ ПОВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 17

Панькова Оксана, Красуліна Яніна

ПРО ЗАСАДИ МІСІЄ-ОРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ (MISSION-ORIENTED POLICY)
ДЕРЖАВИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
ТА ПРОМИСЛОВOSTІ..... 20

Петренко Надія

ВІДРОДЖЕННЯ ПІДХОДІВ Г. М. ДОБРОВА В ІННОВАЦІЙНІЙ МОДЕЛІ
«ФЕНІКС-ІННОВАЦІЇ» 24

Савченко Вадим

ДЕТЕРМІНАНТИ ВАРТОСТІ КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ РИЗИКІВ..... 26

Шовкун Інна

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА МІЖНАРОДНЕ НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ
СПІВРОБІТНИЦТВО 28

Янковський Ярослав, Кузьменко Сергій РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	31
---	----

Ящишина Ірина ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОСТІР	34
--	----

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 2.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ
ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Андрейцева Ірина ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	38
---	----

Вишневський Олександр, Божик Марина, Гульчук Тарас ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ УКРАЇНИ У СФЕРІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	42
--	----

Дідківська Олена ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	46
--	----

Колодій Валентина, Волков Олексій ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ОСВІТНЬОГО ІНСТРУМЕНТУ У ВИВЧЕННІ БІОЛОГІЇ	48
--	----

Кришталь Олександр ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ Е-ГРИВНІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	51
---	----

Одотюк Ігор ВПЛИВ ГІБРИДНОГО ПРОСТОРУ-ЧАСУ МЕТАВСЕСВІТУ НА ВІДТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	53
---	----

Олійник Даниїла, Кошкаров Степан, Ніжний Даниїл СЕК'ЮТАРИЗАЦІЯ: НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОСТ-ВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	55
---	----

Соколова Катерина ІННОВАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА УКРАЇНИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: АДАПТАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ПОЛЯ	60
---	----

Чернушкіна Оксана, Галамай Ольга ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	63
--	----

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 3.
**СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ: СОЦІАЛЬНИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ,
ЕКОЛОГО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА ПРИРОДНО-РЕСУРСНИЙ АСПЕКТИ**

Андрусак Дмитро РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ПРИНЦИПИ СТАЛОГО ОБЛАШТУВАННЯ ПРИБЕРЕЖНОЇ ДІЛЯНКИ Р. СМОТРИЧ У МЕЖАХ НПП «ПОДІЛЬСЬКІ ТОВТРИ»	66
Горошко Артем СТАЛИЙ РОЗВИТОК КУЛЬТУРНОГО СЕГМЕНТУ МІСЬКИХ ПРОСТОРІВ ОБЛАСТЕЙ ЗАХІДНОЇ УКРАЇНИ	70
Запотоцький Сергій, Заячук Мирослав ГЕОГРАФІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ – ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	73
Касіяник Ігор, Матвійчук Борис, Матуз Ольга, Чернюк Ганна АНАЛІЗ ТА ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РЕСУРСІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ЦЕМЕНТНОЇ СИРОВИНИ НА ТЕРИТОРІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	76
Клиновий Дмитро, Петровська Ірина ІНСТИТУТИ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЇХ РОЛЬ У ФІНАНСУВАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	80
Корват Олена ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	84
Кузишин Андрій ВПЛИВ ПОЛІТИКИ ІНТЕГРАЦІЇ МІСЬКИХ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА РЕГІОНАЛЬНИЙ СТАЛИЙ РОЗВИТОК	87
Любинський Олександр, Пучка Олександр, Жмурко Михайло ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ БІОРІЗНОМАНІТТЯ ТА СТАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	90
Мариніна Світлана, Шабранська Наталія ОПТИМІЗАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ, ЧЕРЕЗ ІНТЕНСИФІКАЦІЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ОБ'ЄКТІВ	93
Молдаван Любов ПРОДОВОЛЬЧЕ МАЙБУТНЄ ПЛАНЕТИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУПЕРЕЧНОСТІ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ	96
Поплавська Інна, Похила Юрій ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ СТАЛОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ МІСТ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	100

Придеткевич Станіслав, Касіяник Ігор, Матуз Ольга ЛАНДШАФТНО-ЕКОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АНТРОПОГЕННИХ ГЕОСИСТЕМ ПОДІЛЛЯ.....	103
---	-----

Салій Михайло, Сабадаш Володимир, Білокриницький Сергій «ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ЯК ІНДИКАТОР СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ДИНАМІКА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ У 2021–2025 РР.».....	106
---	-----

Ткачук Віталій МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	110
--	-----

Удова Людмила ЕНЕРГЕТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІДХОДІВ ТА СИРОВИНИ РОСЛИННИЦТВА.....	113
---	-----

Фесюк Василь ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЧНИХ ДОКУМЕНТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	116
--	-----

Чернюх Андрій ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ СВІТОВИХ УРБАНІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ	119
---	-----

Швець Наталія ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	122
---	-----

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 4. **ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ТА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ** **НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Антонюк Валентина РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	125
---	-----

Базалійський Віталій МІЖНАРОДНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА HR-ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	129
---	-----

Бородіна Оксана ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПОСТКРИЗОВОГО ПОДОЛАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДЕПОПУЛЯЦІЇ.....	132
--	-----

Вознюк Руслан ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ: HR-ІНЖИНІРИНГ ТА ЦІННІСНА АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ В ПЕРІОД ВІЙНИ	135
--	-----

Глушко Тетяна ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ІМІДЖУ ТА HR-БРЕНДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	138
Гуріна Олена ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	140
Кавуненко Лідія, Хорєвін Володимир, Онопрієнко Михайло МЕРЕЖЕВА СТРУКТУРА НАУКИ: НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ НАУКОВЦІВ НАН УКРАЇНИ	143
Кавуненко Лідія, Черногаєва Оксана ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКИХ ФАХІВЦІВ.....	146
Касперович Олександр РЕЗИЛЬЄНТНА СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ: КІБЕРБЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ	150
Кирилюк Володимир, Рябоконь Іван ВЕТЕРАНСЬКА ПОЛІТИКА В СВІТІ: ДОСВІД ХОРВАТІЇ.....	153
Кічурчак Маріанна СТІЙКІСТЬ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СЕКТОРУ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ.....	156
Кліменкова Віталія РЕГУЛЮВАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СВІТІ І В УКРАЇНІ.....	160
Коритько Тетяна ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	164
Круль Галина, Іванова Поліна ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ.....	166
Куранда Максим ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РОЛІ ПРАЦІ ТА КАПІТАЛУ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	169
Лаврук Оксана МОТИВАЦІЯ ПОКОЛІННЯ Z НА СУЧАСНОМУ РИНКУ ПРАЦІ.....	173
Лисак Володимир МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	176
Лісовський Андрій ГЕОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДТВОРЕННЯ НАСЕЛЕННЯ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	179

Матуз Ольга, Семенюк Іванна ДЕМОГРАФІЧНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ	182
---	-----

Олійник Надія ДІЯЛЬНІСНИЙ АСПЕКТ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	185
---	-----

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Dudoglo Tatiana MODERN TRENDS IN THE FUNCTIONING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATIONS	189
--	-----

Slotiuk Andrii, Kuiava Bohdan AREAS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL INFRASTRUCTURE.....	193
---	-----

Варення Олексій ІНДИВІДУАЛЬНА ТА КОЛЕКТИВНА МОДЕЛІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	196
---	-----

Зелена Марія, Перець Владислав ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ	199
---	-----

Камінський Сергій, Коцюбчик Софія ЗНАЧЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	203
--	-----

Кушнір Оксана ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	206
--	-----

Мазур Наталія СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІГРАНТІВ І БІЖЕНЦІВ.....	209
--	-----

Максютенко Олександр, Данік Наталія РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ	213
---	-----

Осокіна Алла, Овсієнко Ольга, Лещенко В. ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	215
---	-----

Попова Ольга ПРОБЛЕМИ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ ВЕЛИКИХ І МАЛИХ ГОСПОДАРСТВ У РАМКАХ САП ЄС	219
---	-----

Прокопенко Катерина ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРА ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	221
---	-----

Селіванова Ірина ПРО МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА, ЯКИЙ УКРАЇНА ПОКИ НЕ ВИКОРИСТОВУЄ	223
--	-----

Семенець Іван НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.....	226
--	-----

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 6.
КОНЦЕПТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ІСТОРИЧНИЙ ВИМІР

Богущька Ольга РОЗВИТОК РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	228
---	-----

Боднарчук Тетяна ПРОСТОРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ПОВОЄННОЇ ЗАХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ: ДОСВІД ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ.....	231
--	-----

Воробйова Людмила РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ: НАВИЧКИ, ЯКІ ДОПОМАГАЮТЬ ДОЛАТИ ЖИТТЄВІ ТРУДНОЩІ (НА ДОСВІДІ РОБОТИ ВІДДІЛУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ НАУКОВОЇ БІБЛІОТЕКИ ІМЕНІ М. В. ДОВНАР-ЗАПОЛЬСЬКОГО КНЕУ ІМ. ВАДИМА ГЕТЬМАНА)	235
--	-----

Кудласевич Ольга ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ.....	237
---	-----

Лазаренко Дмитро, Ляшенко Вячеслав, Землянкин Анатолій, Іванов Сергій ЦИРКУЛЯРНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ У МУЛЬТИРІВНЕВІЙ СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ЗАКОНОМІРНОСТІ ФОРМУВАННЯ	240
--	-----

Новак Ірина КОНЦЕПТ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ.....	244
---	-----

Солдак Мирослава ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ РЕГІОНУ: ВИМІРЮВАННЯ ТА ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ	247
---	-----

Супрун Наталія

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

250

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 7.

***ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: ІСТОРИЧНИЙ,
ЕКОЛОГІЧНИЙ, ГЕОГРАФІЧНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХОДИ***

Dudoglo Tatiana

TOURISM OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE
ECONOMIC DEVELOPMENT

253

Аніпко Наталія, Бучко Жанна, Смик Оксана

ГЕОГРАФІЯ ЧАРТЕРНИХ РЕЙСІВ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ
В УМОВАХ ВІЙНИ

257

Веселовська Таїсія

УКРАЇНСЬКІ ТРАДИЦІЇ, СТРАВИ І СИМВОЛИ МОВОЮ НУМІЗМАТИКИ.....

261

Горбатюк Олександр

ЗЕЛЕНІ ГОТЕЛІ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-
ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

266

Заячук Оксана, Заячук Надія

ВИНОРОБСТВО В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВНА ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ВИННОГО
ТУРИЗМУ

269

Ковтуник Інна

МІКРОКЛІМАТ ПРИДНІСТРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ

272

Марусей Тетяна

КРЕАТИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

275

Олійник Ольга

ФІТОДИЗАЙН В ІНТЕР'ЄРАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ОСЕЛЯХ
СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

279

Сухий Петро, Салій Михайло, Сабадаш Володимир

«КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА І ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИЙ ФОНД
ТЕРНОПІЛЬЩИНИ: НЕВИКОРИСТАНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ГРОМАД».....

282

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Наукове електронне видання

ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В XXI СТОЛІТТІ

**Матеріали XVIII міжнародної
науково-практичної конференції**

21 травня 2026 р.

Електронне видання

Підписано 28.05.2026. Гарнітура «Cambria».
Об'єм даних 4,1 Мб. Обл.-вид. арк. 19,8. Зам. № 1247.

Видавець і виготовлювач Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи
серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.