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

ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В XXI СТОЛІТТІ

Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції

22 травня 2025 р.

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Кам’янець-Подільський
2025

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

PROBLEMS, PRIORITIES, AND PERSPECTIVES OF sustainable DEVELOPMENT IN XXI CENTURY

Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference

May 22, 2025

ELECTRONIC EDITION

Kamianets-Podilskyi
2025

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

Рекомендувала вчена рада природничо-економічного факультету
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол № 5 від 26.05.2025)

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., конференціар університар, Комратський державний університет.
Юлія Залознова, д. е. н., професор, Інститут економіки промисловості НАН України.
Олег Мех, 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, Державнийекономічний 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, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.

П78 Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2025. 230 с.

Електронна версія збірника доступна за покликанням:

URL: http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9324

Збірник містить тези доповідей учасників XVII 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.

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.

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

© К-ПНУ імені Івана Огієнка, 2025

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

УДК 339.9(477)

Тетяна Боднарчук,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Україна

ІСТОРИЧНО-ІНСТИТУЦІЙНА СПАДЩИНА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПЕРІОДУ

З моменту здобуття незалежності у контексті реалізації зовнішньоекономічної та інтеграційної політики Україна перебувала на перехресті двох геополітичних полюсів – західного й східного. Совєтська історично-інституційна спадщина значною мірою визначила вектор національних трансформаційних процесів, який умовно можна описати твердженням «Looking West, watching East» [1, с. 89]. Саме цей вираз відображає складне геополітичне та ментально-історичне становище країни у перші роки незалежності, що характеризувалося низкою суперечностей, а саме:

- геополітичною дихотомією: офіційне декларування європейських цінностей, взяття курсу на інтеграцію до ЄС і НАТО, прагнення до демократичного управління та ринкової економіки – все це реалізовувалося на фоні продовження тісної, історично сформованої співпраці з росією як головним торговельним партнером і ключовим енергетичним постачальником;
- ідеологічною амбівалентністю: українське суспільство тривалий час залишалося розділеним у своїх ціннісних орієнтирах – одні асоціювали «Захід» зі свободою, добробутом і правами людини, інші – сприймали «Схід» як стабільність, зрозумілий порядок, ностальгію за СРСР;
- інституційною гібридністю: державна влада намагалася реформувати господарство за західними стандартами, однак залишалася залежною від совєтських інституційних практик;
- зовнішнім тиском та внутрішніми дилемами: росія завжди пильно «стежила» за реалізацією євроінтеграційної стратегії України, що підсилювало потребу постійно «обертатися назад» – у бік потенційного ворога, з яким інерційно зберігалися тісні політичні, економічні й культурні зв'язки.

У 1990-х – на початку 2000-х рр. перехід до ринкових умов та реалізація інтеграційної стратегії України характеризувалися відтворенням економічної взаємозалежності України та росії. Тривалий час як українське суспільство, так й економіка перебували в залежності від попередньої траєкторії господарського розвитку, чому сприяли такі детермінанти:

1. Основу нової влади та управлінського апарату незалежної України склали «політики совєтських часів», які консервували стару та негнучку систему менеджменту, бюрократичну централізацію, корупційні схеми, що ускладнювало стру-

ктурні реформи. Вони були прив'язані до «совкової» моделі політико-економічної взаємодії з росією, не вбачали за необхідне проведення радикальних господарських перетворень на зразок «шокової терапії» в Польщі чи в країнах Балтії. Підсилюючою детермінантою виступила й агресивна політика москви щодо збереження політичного контролю над українською владою через лобіювання партійних сил, систематичні взаємні з'їзди та зустрічі, укладення низки угод та договорів як на національному, так і локальному рівнях, «газовий шантаж». Отож, замість швидких і рішучих змін, які б забезпечили перехід до ринкової економіки та інтеграцію країни до європейського економічного простору, панувала інерція старої політико-економічної системи, де пріоритет віддавався збереженню статус-кво та забезпеченню власних інтересів.

2. Україна успадкувала значну диспропорційність регіонального розвитку, що була результатом відповідної радянської структурної та економічної політики. Протягом десятиліть російська влада сприяла розвитку східних і південних регіонів, орієнтуючи їх на важку та енергетичну промисловість, а також сільське господарство, що були тісно інтегровані в єдиний господарський простір СРСР. Водночас Західна Україна залишалася на периферії економічних процесів, з обмеженими інвестиціями та менш розвиненою промисловістю. Після здобуття незалежності цей дисбаланс став більш очевидний: в умовах масштабного економічного колапсу 1990-х рр. стратегічну роль продовжували відігравати інфраструктурні об'єкти, промислові підприємства та енергетичні ресурси південно-східної частини країни, що відповідно стало чинником збереження торговельно-економічних зв'язків з росією.
3. Історично-сформований колосальний воєнно-промисловий (1/3 від загальносоюзного) та індустріальний комплекс, тісно пов'язаний (близько 80% постачань) із загальносоюзною структурою виробництва, вимагав величезних капіталовкладень [2, с. 524]. В умовах втрати інших постачальників та ринків збуту його функціональність зберігалася за рахунок відтворення взаємодії з росією.
4. Україна, успадкувавши совєтську модель витратної економіки, посідала шосте місце у світі за обсягами споживання газу, основним постачальником якого залишалася росія. «Держава на початку 1990-х рр. виявилася гранично неефективним менеджером в управлінні енергоресурсами та торгівлі ними – борг за енергоносії перед головними постачальниками сягнув захмарного рівня, особливо взимку 1993 р., коли за чотири місяці ціни на газ зросли у 40 разів» [2, с. 527]. Все це запустило механізм спекулятивних імпортно-експортних ігор з енергоносіями – маніпуляцій, корупційних схем та тіньових операцій, що були пов'язані з перепродажем нафти й газу сумнівними посередницькими організаціями за кордоном. Відповідно, торгівля енергоносіями стала чинником відтворення взаємозалежності України та росії, а оскільки в умовах відсутності валюти розрахунок за газ часто здійснювався бартером (металами, військовою технікою, сільськогосподарською продукцією), то активно розвивалися торговельно-економічні зв'язки й в інших секторах економіки.

Крім того, ще з початку 1990-х рр. «газове питання» використовувалося москвою як інструмент політичного впливу та реалізовувалося за принципом «батога й пряника». «Газовий шантаж» з боку росії супроводжувався вимогами воєнно-політичного характеру – поділити Чорноморський флот згідно з вимогами рф, не допускати зближення з НАТО, обмежити євроінтеграційні процеси тощо

[3]. Послідуючі «домовленості» укладалися на умовах рф, що призводило до збереження «енергетичної кабали» України.

5. Успадкована відстала матеріально-технічна база та застарілі основні фонди знижували продуктивність національного виробництва та не дозволяли українським виробникам конкурувати на міжнародних ринках. За інерцією основним ринком збуту залишалася росія та інші постсовєтські країни. Крім того, в умовах незалежної України продовжували діяти совєтські державні стандарти, технічні норми та регламенти виробництва, що суттєво обмежувало можливості для адаптації українських підприємств до міжнародних вимог якості й відповідності.

Таким чином, історично-інституційна спадщина суттєво вплинула на формування інтеграційної політики України в трансформаційний період. Радянські моделі управління тривалий час стримували рух до Заходу, створюючи атмосферу подвійності та вразливості. Руйнування виробничо-торговельних ланцюгів в результаті розпаду Радянського Союзу та неефективність лібералізації економіки України через низьку конкурентоспроможність національних виробників та нерозвиненість внутрішнього ринку зумовили відтворення економічної взаємозалежності України та росії у 1990-х – 2000-х рр. та збереження політико-економічного впливу останньої як основного споживача українського стратегічного експорту та монополіста постачання критичного імпорту.

Список використаних джерел:

1. Solchanyk R. Ukraine and Russia. The Post-Soviet Transition. Oxford, 2001. 237 p.
2. Економічна історія України : Історико-економічне дослідження: в 2 т. / [ред. рада: В. М. Литвин (голова), Г. В. Боряк, В. М. Геєць та ін.; відп. ред. В. А. Смолій; авт. кол.: Т. А. Балабушевич, В. Д. Баран, В. К. Баран та ін.]. НАН України. Інститут історії України. К.: Ніка-Центр, 2011. Т. 2. 609 с.
3. Печерський А. «Газові війни»: як росія позбавляла Україну зброї та суверенітету. АрміяInform. 2024. URL: https://armyinform.com.ua/2024/08/30/gazovi-vijny-yak-rosiya-pozbavlyala-ukrayinu-zbroyi-ta-suverenitetu/.

Отримано: 12.05.2025

УДК 330.341.1

Василь Головатюк,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу
та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України», м. Київ, Україна

ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Особливості та закономірності нарощування інтенсивності наукових досліджень і розробок (як складової інтегральної оцінки потенціалу нематеріальних активів) у контексті глобалізаційних процесів світової економічної системи, а також сучасної глобальної науково-технологічної політики – можна розглядати ключовими факторами методологічної основи для розробки в Україні нової науково-центричної моделі державної інноваційно-технологічної політики *суспільно-економічного розвитку*, розвитку науково-інноваційної сфери у стратегічній перспективі, формування ефективної наукоємно-орієнтованої національної економічної системи.

У контексті концепції Г. М. Доброва [1, с. 61] нарощування у світовому вимірі інтенсивності наукових досліджень і розробок та випереджальний характер їхньої динаміки у порівнянні з темпами росту ВВП засвідчує про переважно оптимальний вплив динаміки розвитку науки на продуктивні сили глобальної економічної системи, а також і на продуктивні сили великого числа суб'єктів господарювання.

Розглянемо співвідношення між темпами росту ВВП та темпами росту витрат на дослідження й розробки глобальної економіки та деяких країн світу впродовж 2000–2019 рр. XXI ст. у дол. США за паритетом купівельної спроможності (до коронавірусного періоду за матеріалами Світового банку). Так, в означений період витрати на дослідження й розробки світової економічної системи зросли у 3,26 раза, а ВВП зріс лише у 2,84 раза. Витрати на дослідження й розробки США зросли у 2,59 раза, Франції – у 2,28 раза, Німеччини – у 2,91 раза, Великобританії – у 3,60 раза, Японії – у 1,72 раза, Китаю – у 16,13 раза. Натомість ВВП у США зріс лише у 2,10 раза, Франції – у 2,18 раза, Німеччини – у 2,18 раза, Великобританії – у 2,14 раза, Японії – 1,56 раза, Китаю – у 6,60 раза.

Із наведених даних чітко простежується випереджальний характер динаміки темпів росту витрат на дослідження та розробки у порівнянні з темпами росту ВВП, як світової економічної системи, так і великого числа провідних суб'єктів господарювання. Для України, на жаль, означена тенденція у досліджуваний період не спостерігалась.

Таким чином, можна вважати, що розвиток глобального світового соціально-економічного середовища загалом сприяв створенню прийнятних умов для нарощування світовою економічною системою інтенсивності наукових досліджень і розробок, загального людського капіталу і наукоємної його складової – наукоємного людського капіталу, що безсумнівно позитивно впливало на нарощування потенціалів нематеріальних активів та готовності до майбутнього наукоємного виробництва глобальної економічної системи.

Певною мірою підтвердженням цьому може бути та обставина, що, зокрема, у досліджуваний період характерною була загальна тенденція до підвищення інтенсивності наукових публікацій (чинник, що використовується в інтегральній

оцінці потенціалу нематеріальних активів) і у 2019 р. її глобальний показник перевищив показник 2015 р. на 21%. Упродовж 2011–2019 рр. число наукових публікацій у сфері штучного інтелекту та робототехніки зросло на 35,0%, у сфері енергетики – на 54,0%, у сфері матеріалознавства – на 76,8%, у сфері нанотехнологій – у 2,4 раза. У 2019 р. близько 74% світової наукової продукції припадало на ЄС (28,6%), Китай (24,5%) і США (20,5%) [2].

Щодо іншого чинника інтегральної оцінки потенціалу нематеріальних активів – патентної активності, то слід зазначити, що потенціал продукування інтелектуальної власності у глобальному соціально-економічному середовищі теж невпинно нарощувався. Наприклад, у 2021 р. (до широкомасштабної російсько-української війни) число поданих у світі патентних заявок складало 3,4 млн. Це на 6,3% більше, ніж їх було подано у 2019 р. І у 2,5 раза більше, ніж було подано у 2000 р. [3, 4]. Упродовж 2019–2021 рр. на 26,1% зросло число поданих заявок на реєстрацію корисних моделей, на 19,1% – число поданих заявок на реєстрацію товарних знаків, на 7,1% – число поданих заявок на реєстрацію промислових зразків.

Вивчаючи особливості інтенсифікації наукових досліджень та розробок, притаманні головним світовим центрам науково-технологічного прогресу (США, ЄС, Японія, Китай, Індія), можна пересвідчитись, що впродовж 2019–2021 рр. діяльність у сфері інтелектуальної власності лише двох країн сприяла нарощуванню потенціалів нематеріальних активів глобального соціально-економічного середовища. Це Китаю та Індії. Так, число поданих заявок на реєстрацію патентів у Китаї впродовж 2019–2021 рр. зросло на 13,2%, Індії – на 14,8%. Решта країн головних світових центрів науково-технологічного прогресу суттєво понизили свою активність у цій сфері діяльності.

Щодо семи країн-лідерів групи головних світових центрів науково-технологічного прогресу (США, Німеччина, Франція, Великобританія, Японія, Китай, Індія), то упродовж означеного періоду вони втратили певною мірою сумарний людський потенціал у сфері інтелектуальної власності. Якщо у 2019 р. сумарно їхня питома вага у загально-світовому показникові числа поданих заявок на реєстрацію патентів складала 77,11%, то у 2021 р. ця цифра вже складала 77,04%. Проте, як видно із зазначених показників, вони все ще продовжують утримувати лідерські позиції у сфері інтелектуальної власності.

Таким чином, можна вважати, що на даний час головні світові центри науково-технологічного прогресу продовжують відігравати провідну роль у нарощуванні потенціалів нематеріальних активів та готовності до майбутнього наукоємного виробництва глобального соціально-економічного середовища, як за науковою публікаційною активністю (близько 74% світової наукової продукції), так і у сфері інтелектуальної власності (понад 77% у світовому показнику патентних заявок).

Відмінну від означених вище тенденцій розвитку науково-інноваційної сфери світової економіки демонструє українська економічна система. Україна постійно втрачає свій науково-інноваційний потенціал і слабо позиціонується за ним у глобальній світовій економічній системі. Так, наукоємність ВВП країни впродовж 2002–2018 рр. знизилась з 0,95% до 0,45% (більш ніж у 2,1 раза), а чисельність дослідників у розрахунку на 1 млн населення зменшилась на 22,6% (з 1756,9 осіб на млн населення до 1359,2 осіб на млн населення). Означений показник станом на 2018 р. менший відповідного показника ЄС майже в 3 рази.

Водночас, число опублікованих статей упродовж 2014–2019 рр. у вітчизняних та зарубіжних наукових фахових журналах у розрахунку на мільярд ВВП кра-

їни у дол. США за паритетом купівельної спроможності зросло на 21,3%. Число статей, що увійшли до міжнародних баз даних за означеним показником, зросло на 24,6% [5].

Дещо інша тенденція характерна щодо заявок на винаходи та корисні моделі від національних заявників. Упродовж 2014–2019 рр. число їхніх заявок на винаходи у розрахунку на мільйон населення країни зменшилось на 12,2%, на корисні моделі – на 7,4%.

Таким чином, в українському соціально-економічному середовищі, при зростанні в останній період публікаційної активності, характерною була все ж тенденція на зниження людського потенціалу у сфері інтелектуальної власності.

Отже, необхідність динамічного науково-інноваційного та технологічного розвитку національної економічної системи обумовлює потребу постійної розробки та вдосконалення відповідних механізмів та інструментів науково-технологічної політики управління нарощуванням потенціалу нематеріальних активів. Реалізація означеного обумовлює необхідність активізації для цього діяльності сфери науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, її спроможності сприяти безперервному нарощуванню потенціалу людського капіталу (зокрема, й наукоємного) та нових інноваційних технологій, досягнення чого є неможливим без нарощування інвестицій наукоємного розвитку – інтенсивності зростання валових внутрішніх витрат на наукові дослідження та розробки (наукоємності економічної системи).

Список використаних джерел:

1. Добров Г. М. Наука о науке. Введение в общее наукознание. Киев: Наук. думка, 1966. 272 с.
2. Шнееганс С., Льюис Дж., Страза Т. Доклад ЮНЕСКО по науке. Наперегонки со временем: за более умное развитие – рабочее резюме. Париж: Издательство ЮНЕСКО, 2021. 58 с. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377250_rus (дата звернення: 27.04.2023).
3. Worldwide IP Filings Reached New All-Time Highs in 2021, Asia Drives Growth. Geneva: WIPO. 2022. URL : https://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2022/article_0013.html?utm_source=WIPO+Newsletters&utm_campaign=deec41a41a-PR_897_EN_2111-22&utm_medium=email&utm_term=0_-deec41a41a-%5BLIST_EMAIL_ID%5D (дата звернення: 19.08.2024).
4. Зибцев Є. Патентна статистика як показник розвитку виробничої сфери в Україні. URL: https://www.inventa.ua/ua/blog/848-patentna-statystyka-iakpokaznyk-rozvytku-vyrobnychoi-sfery-v-ukraini/ (дата звернення: 07.10.2024).
5. Гнатуш В. Тренди ринку наукових публікацій: Україна. URL : https://nim.media/-articles/trendi-rinku-naukovikh-publikatsiy-ukrayina (дата звернення: 19.08.2024).

Отримано: 23.04.2025

УДК 338.2(477):33.012.23-044.922

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

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ[1]

Тіньова економічна діяльність є однією з причин, що амартезують розвиток конкурентоспроможності нашої країни, нелегальне підприємництво гальмує зближення України з європейським співтовариством та стримує зростання рівня життя населення.

Соціально-економічні та політичні трансформації 90-х рр. ХХ ст. дали можливість прихованій економіці СРСР легалізувати свою фінансову, ресурсну та інтелектуальну базу, але одночасно задали імпульс формування нової «тіні». Особливості тіньової економіки України стали наслідком становлення та розвитку за часів адміністративно-командної планової системи господарювання. Неформальний сектор був фундаментом для організованої злочинності та корупції, визначив характер пострадянської нелегальної економіки, механізм відтворення тіньових схем в сучасній Україні був можливим завдяки екстракційній приватизації державних активів [2, с. 286].

В Україні активна тінізація економічних процесів була пов'язана з періодом різких інституційних змін, які відбувалися під час розгортання економічної лібералізації у першій половині 90-х рр. ХХ ст. Цьому періоду було властиво випереджальне використання ліберальних інститутів перерозподілу (лібералізація ціноутворення, використання приватного підприємництва, лібералізація зовнішньої торгівлі). Однак забезпечено не було формування інститутів гарантування структурної мобільності економіки, наслідками стали втрата структурної адаптивності національної економіки, накопичення надлишкової структурної інертності, згодом – відставання структурних зрушень економіки від інституційних змін.

У трансформаційній економіці первинний поштовх для формування тіньової економіки дає перехідна рента (дохід, який виникає у приватному господарстві внаслідок нерівноваги після лібералізаційних реформ), що з'являється в умовах інституційної недостатності [1, с. 24]. З середини 80-х рр. ХХ ст., і особливо протягом останнього десятиліття ХХ ст., всередині тіньової економіки відбулася якісна зміна – її інституціоналізація (закріплення тіньової економічної поведінки у ті чи інші організаційно стійкі форми, що визнані всіма учасниками цієї діяльності і транслюються наступним поколінням зайнятих нею суб'єктів). Пройшовши етап інституціоналізації, тіньова економіка зазнає якісних змін: з хаотичних і випадкових, ніяк не оформлених взаємодій економічних суб'єктів, поведінка яких не обмежена будь-якими жорсткими правилами, вона перетворюється на структуровану і самовідтворювальну соціальну систему, що не тільки прихована від прямого державного контролю та спостереження, але й має внутрішню організацію. Основними характеристиками такого перетворення в системі неформальних взаємодій є: звичні

[1] 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».

для суб'єктів економічні ролі, що мають тіньовий характер (наприклад, «рекетир»); сформовані норми тіньової поведінки; стійкі види нелегальних економічних взаємин між певними суб'єктами; нові типи організацій, всередині яких і за допомогою яких здійснюється тіньова поведінка суб'єктів.

Причини стрімкого зростання та інституціоналізації тіньової економіки в пострадянській період в Україні, набагато глибші, ніж лише помилки при проведенні реформ. Як і процес інституціоналізації, його реальні причини соціальні та мають історичну тяглість. Серед причин можна назвати: традицію остраху держави – реакція на добу тотального контролю за всією життєдіяльністю громадян з боку радянської держави, виключало будь-яку можливість масштабної приватної економічної активності. Тому, коли з'явилися умови для такої активності, і особи, які її здійснюють, почали нею займатися, вони прагнули уникнути контактів з державою; виникнення ділового «дуєту» чиновника та підприємця – перетворення призвели до значного зростання невизначеності у функціях, правах та відповідальності державних чиновників, які так би мовити «приватизували» свої посадові місця і стали виконувати свої посадові обов'язки таким чином і так, як це відповідало їх приватним економічним інтересам; офіційне право значною мірою перетворилося на бутафорне.

Упродовж 1990–1993 рр. відбулося неконтрольоване нагромадження тіньового капіталу (абсолютно відсутній контроль з боку органів державної влади щодо тіньових потоків, розквіт бандитизму та «чорного ринку»); протягом 1994–1997 рр. формування міжнародних тіньових потоків (надзвичайно високі податкові ставки, масове виведення тіньового капіталу за кордон); для періоду 1998–2000 рр. характерне різке скорочення обсягів тіньових потоків, адаптація національного законодавства до світових норм, боротьба із неконтрольованою тінізацією фінансових потоків; з початком 2000-х років розвивається тіньова кіберзлочинність (тіньова діяльність, пов'язана із «електронними грошима», перехід до електронної фінансової звітності та поява нових способів тінізації, пов'язаних із цим, поява центрів боротьби з економічними кіберзлочинами), разом з тим примітивне розкрадання чи експлуатація державної власності, кредити та субсидії як джерело ренти відмирають, основними способами надзбагачення та збільшення активів стають податкові пільги, «адресна» приватизація, доступ до дешевих енергоносіїв.

Список використаних джерел:

1. Жалило Я. Теневая экономика как «институциональная ловушка» на пути экономической модернизации. *Экономическая теория.* 2018. № 2. С. 22-41.
2. Кудласевич О. М. «Тіньовий» сектор економіки та нелегальне підприємництво: історико-економічний аналіз. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. № 57. С. 274–291.

Отримано: 05.05.2025

УДК 330.3:336

Олександр Максютенко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ФІНАНСОВІ ДИСБАЛАНСИ ЯК ГАЛЬМІВНИЙ МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОСТУПУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

В епоху нищівних випробувань, коли військова агресія охопила національний простір, економічний розвиток держави зіштовхується з безпрецедентними перешкодами. Серед множини деструктивних факторів особливе місце посідають фінансові дисбаланси, що виступають не просто побічним ефектом конфлікту, а глибоко вкоріненою перешкодою на шляху до відновлення та зростання. Раціональне зерно твердження про визначальну роль фінансових викривлень у гальмуванні економічного поступу в умовах військової агресії полягає у їх системному та багатогранному впливі на ключові аспекти господарського життя.

Перш за все, воєнна агресія неминуче призводить до руйнування виробничих потужностей та логістичних ланцюгів. Бойові дії знищують заводи, фабрики, інфраструктурні об'єкти, що безпосередньо скорочує виробничий потенціал економіки. Фінансовим відображенням цього стає дефіцит інвестицій у відновлення та модернізацію, оскільки невизначеність та високі ризики відлякують як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Кредитування стає скрутним та дорогим, обмежуючи можливості підприємств для відновлення оборотних коштів та здійснення капітальних вкладень [1].

По-друге, війна провокує масштабну міграцію населення, як внутрішню, так і зовнішню. Втрата кваліфікованої робочої сили та зменшення загальної кількості працездатного населення призводить до дефіциту кадрів та зниження продуктивності праці. Фінансово це проявляється у зростанні витрат на соціальну підтримку переміщених осіб та біженців, а також у зниженні податкових надходжень до бюджету через зменшення кількості платників податків.

По-третє, воєнна агресія супроводжується зростанням державних витрат, передусім на оборону та безпеку. Це неминуче призводить до перерозподілу фінансових ресурсів на користь військового сектору за рахунок інших важливих сфер, таких як освіта, охорона здоров'я, інфраструктура. Зростання державного боргу для фінансування військових потреб створює додатковий тиск на майбутні бюджетні періоди та обмежує можливості для інвестицій у довгостроковий економічний розвиток.

По-четверте, в умовах війни зростає інфляційний тиск. Руйнування виробництва, порушення постачання, зростання попиту на окремі товари та послуги, а також девальвація національної валюти через невизначеність та відтік капіталу розкручують інфляційну спіраль. Висока інфляція знецінює доходи населення, знижує купівельну спроможність, руйнує заощадження та ускладнює довгострокове економічне планування.

По-п'яте, війна створює атмосферу невизначеності та нестабільності, що негативно впливає на ділову активність та споживчі настрої. Підприємства відкладають інвестиційні рішення, а населення скорочує споживання через побоювання щодо майбутнього. Це призводить до скорочення сукупного попиту та подальшого гальмування економічного зростання.

Якщо говорити про руйнівний вплив фінансових дисбалансів на економічний розвиток в умовах військової агресії, варто підкреслити їхню здатність до самопідсилення та ескалації, що за певних обставин може призвести до глибокої фінансової та навіть економічної кризи [2].

Як ми вже зазначали, війна породжує цілий спектр фінансових викривлень: від дефіциту інвестицій та перерозподілу бюджетних коштів до інфляційного тиску та знецінення національної валюти. Ці дисбаланси не є статичними явищами; вони взаємодіють між собою, створюючи сприятливе середовище для зростання вразливості фінансової системи.

Уявімо, як дефіцит інвестицій у реальний сектор економіки, спричинений воєнними ризиками, призводить до скорочення виробництва та експортних можливостей. Це, своєю чергою, чинить тиск на платіжний баланс країни та може спровокувати девальвацію національної валюти. Знецінення гривні, у свою чергу, посилює інфляційний тиск, роблячи імпорт дорожчим та підриваючи купівельну спроможність населення.

Паралельно, зростання державних витрат на оборону, необхідне в умовах війни, може призвести до збільшення державного боргу. Якщо цей процес не контролюється, зростає ризик втрати довіри з боку інвесторів та міжнародних фінансових організацій, що може ще більше ускладнити доступ до фінансування та посилити тиск на валютний курс.

Саме в цей момент проявляється крихкість фінансової системи. Накопичені дисбаланси підривають її здатність абсорбувати шоки. Зростання частки непрацюючих кредитів через економічний спад, відтік капіталу, зниження ліквідності банківської системи – все це ознаки зростаючої вразливості. Якщо ситуація виходить з-під контролю, тобто уряд та Національний банк не вживають своєчасних та ефективних контрзаходів, фінансова система може втратити свою стійкість. Це може проявитися у вигляді банківської кризи, валютної паніки, різкого зростання процентних ставок та заморожування активів. Тривалість та глибина цього порушення фінансової стійкості матимуть прямий вплив на фінансову безпеку країни. Затяжна фінансова нестабільність підриває довіру до національної валюти та фінансових інститутів, ускладнює залучення інвестицій, гальмує економічне відновлення та може спровокувати повномасштабну фінансову кризу.

Але, маємо зазначити, що розвиток подій залежить від природи фінансових дисбалансів. Якщо вони є наслідком переважно зовнішніх шоків – економічних (наприклад, світової рецесії) чи неекономічних (як наша нинішня військова агресія) – фінансова система може певний час зберігати стабільність завдяки накопиченому запасу міцності. Міжнародна фінансова допомога, ефективні регуляторні заходи, консервативна фіскальна та монетарна політика, що проводилася до кризи, можуть стати буфером, який пом'якшить первинний удар. Проте, навіть за наявності певного запасу стійкості, тривала дія зовнішніх негативних чинників поступово виснажує цей запас. Хронічний дефіцит зовнішньої торгівлі, постійний відтік капіталу, руйнування внутрішнього виробництва – все це підриває основи фінансової стабільності, роблячи систему дедалі вразливішою до нових шоків.

Таким чином, фінансові дисбаланси, особливо в умовах тривалої військової агресії, є не просто економічною проблемою, а потенційною загрозою національній безпеці. Їх неконтрольована ескалація може призвести до руйнівної фінансової кризи, яка, враховуючи глибокі взаємозв'язки у сучасній економіці, неминуче переросте у загальносистемну економічну кризу з довготривалими негати-

вними наслідками для добробуту громадян та майбутнього країни. Розуміння цього ланцюжка взаємозалежностей є ключовим для формування ефективної стратегії протидії кризовим явищам та забезпечення фінансової стійкості держави в умовах війни та після її завершення. Таким чином, фінансові дисбаланси, спричинені військовою агресією, є не просто наслідком конфлікту, а потужним гальмівним механізмом для економічного розвитку. Дефіцит інвестицій, втрата трудових ресурсів, перерозподіл бюджетних коштів, інфляційний тиск та атмосфера невизначеності утворюють складний вузол проблем, розв'язання якого є ключовим для відновлення та подальшого зростання національної економіки після завершення воєнних дій.

Список використаних джерел:

1. Кльоба Л. Г., Кльоба Т. Л. Економічна природа та причини виникнення фінансових дисбалансів. *Економіка та держава*. 2020. №6. С. 44–54.
2. Орлов В. Фінансові дисбаланси та їхній вплив на стан фінансової системи України. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 84–90. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.14 (дата звернення: 06.05.2025).

Отримано: 07.05.2025

УДК 640.43:338.48

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

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Інновації – це рушійна сила сучасного світу, яка формує економіку, суспільство та технологічний прогрес. Вони охоплюють процеси створення, впровадження та поширення нових ідей, продуктів, технологій або методів, що сприяють покращенню якості життя, продуктивності, екологічності або ефективності. Тобто, в загальному сенсі, інновації – це не просто винаходи чи нові технології, а спосіб трансформувати ідеї в практичні рішення, що мають цінність для суспільства. Вони можуть виникати в різних сферах: від науки і техніки до освіти, охорони здоров'я, культури та соціальних ініціатив. Ключовими ознаками інновацій є: новизна – створення чогось, що раніше не існувало або має суттєво вдосконалений характер, застосовність – здатність до практичного впровадження у реальних умовах, цінність – економічна, соціальна або екологічна користь, яку отримують від впровадження інновації.

Теоретичний підхід до інновацій у сфері гостинності базується на кількох ключових принципах:

- клієнтоцентричність – орієнтація на задоволення потреб і очікувань гостей, забезпечення персоналізованого досвіду;
- гнучкість та адаптація – здатність реагувати на зміну ринкових умов і впроваджувати нововведення відповідно до тенденцій;
- стійкість і довгостроковий розвиток – спрямування інновацій на досягнення сталих екологічних, соціальних і економічних результатів [2].

Роль інновацій у сфері гостинності полягає в забезпеченні конкурентної переваги, оптимізації операційної діяльності, розширенні клієнтської бази і підвищенні прибутковості. Сфера гостинності є однією з найдинамічніших галузей, яка постійно адаптується до змін у технологіях, потребах клієнтів і світових трендів. Інновації в готельному бізнесі дозволяють не лише підвищити якість обслуговування, а й оптимізувати витрати, зміцнити конкурентоспроможність і покращити екологічну стійкість. Розглянемо інновації, які застосовуються в індустрії гостинності:

1. Технологічні інновації:

а) автоматизація процесів – системи самостійного заселення та виселення: використання терміналів self-check-in/check-out, які дозволяють гостям уникнути черг і взаємодії з персоналом; розумні системи управління номером: гостям доступне регулювання освітлення, температури та інших функцій через мобільний додаток або голосових асистентів (наприклад, Alexa або Google Home); CRM-системи: збір і аналіз даних про гостей для персоналізації послуг (улюблені напої, побажання щодо кімнати тощо);

б) роботизація – роботи-консьєржі: роботи, які надають базову інформацію про готель, місцеві визначні пам'ятки чи меню ресторану; роботи-

доставники: використання автоматизованих пристроїв для доставки багажу чи їжі в номери;

в) інтеграція штучного інтелекту (AI) – чат-боти: доступні 24/7 для миттєвої відповіді на запити гостей; AI-аналітика: прогнозування попиту на номери, визначення ідеальної ціни (Revenue Management);

г) віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – віртуальні тури: можливість переглянути номер чи об'єкти готелю до бронювання; AR-додатки: показ важливих об'єктів готелю через смартфон (наприклад, меню ресторану чи інформація про заходи).

2. Екологічні інновації:

а) енергоефективність – використання сонячних панелей, вітряних турбін та геотермальних систем для енергопостачання; встановлення розумних термостатів та освітлення, які автоматично регулюються залежно від часу доби та присутності гостей;

б) водозберігаючі технології – впровадження систем повторного використання води (наприклад, очищення стічних вод для поливу); встановлення економічних змішувачів і душових систем із регуляторами водного потоку.

в) управління відходами – використання біорозкладного пакування; запровадження програм із сортування та повторного використання відходів; встановлення компостувальних систем для органічних відходів[3].

3. Соціальні інновації:

а) персоналізація досвіду – використання даних гостей для адаптації послуг до їхніх уподобань (тип харчування, улюблені напої, особливості проживання); впровадження концепції «готель як дім»: створення комфортного середовища з особистими елементами, такими як подушки на вибір або індивідуальні привітальні повідомлення.

б) соціальна відповідальність – підтримка місцевих виробників продуктів харчування та товарів; участь у соціальних проектах і благодійних ініціативах.

в) освітні програми для персоналу – навчання співробітників навичкам використання нових технологій; курси з етикету, міжкультурної комунікації та роботи з людьми з інвалідністю.

4. Маркетингові інновації:

а) мобільні додатки – створення мобільного додатка готелю, який дозволяє бронювати номери, замовляти додаткові послуги, отримувати персоналізовані пропозиції та бонуси;

б) інтерактивні платформи – використання платформ для управління відгуками гостей і покращення сервісу на основі зворотного зв’язку;

в) створення унікального досвіду пропозиція унікальних тематичних номерів (наприклад, «еко-зона» або «розумний номер»); організація заходів, які відповідають сучасним трендам (наприклад, кулінарні майстер-класи з місцевими шефами).

5. Інновації в інфраструктурі:

а) гнучкі простори – використання трансформованих кімнат і меблів для адаптації під різні потреби (конференції, сімейні подорожі);

б) коворкінг-зони – обладнання зон для дистанційної роботи (швидкий Wi-Fi, окремі кабінки, зарядні станції);
в) розумні будівлі – інтеграція IoT-систем, які дозволяють відстежувати та автоматизувати управління енергією, водопостачанням і безпекою.

Отже, впровадження інновацій у сферу гостинності – це стратегічний крок для створення конкурентоспроможного бізнесу, що відповідає сучасним трендам і очікуванням гостей. Інновації допомагають оптимізувати процеси, підвищити лояльність клієнтів і знизити операційні витрати, створюючи при цьому екологічно стійкий і технологічно розвинений продукт. Головне – адаптувати нові рішення під специфіку конкретного готелю та потреби цільової аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у HORECA. URL : https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomubiznesi-vprovadz-hennya-tehnologij-u- (дата звернення: 12.04.2025).
2. 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 (дата звернення: 13.04.2025).
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 (дата звернення: 15.04.2025).
4. Marusei T., Yurovchyk V., Zubekhina T. Innovative strategies and triggers for the development of the tourism and hotel-restaurant business in crisis conditions. *Ефективна економіка*. 2023. №9. URL : https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/-view/2172 (дата звернення: 15.04.2025).

Отримано: 10.05.2025

УДК 330.8:338.2

Вікторія Небрат,
доктор економічних наук, завідувач відділу,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ТЕОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТА ІСТОРІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СОЛІДАРИЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

«Батько» німецького економічного дива Людвіг Ерхард залишив нам заповіт щодо ефективної стратегії повоєнного відновлення. У відомій праці «Добробут для всіх», що стала бестселером, він виклав ключові ідеї перебудови економіки на засадах утвердження конкуренції, як найефективнішого засобу досягнення й забезпечення процвітання, та соціалізації, як основи демократичного суспільства, де кожен може долучитися до зростання загального добробуту. «Незрівнянно розумніше, – писав видатний вчений-економіст і політик, – спрямувати всю наявну в народному господарстві енергію на збільшення доходу економіки, ніж розпорошувати сили, виснажувати себе в битвах за розподіл доходів і таким чином зійти з єдиного плідного шляху збільшення національного продукту» [1, с. 12]. Економічна лібералізація відкриває шлях зростання виробництва замість перерозподілу обмеженої продукції, розширення споживання має відбуватися одночасно з підвищенням продуктивності економіки, конкуренція слугує механізмом соціалізації прогресу та прибутку – це головні наративи стратегії трансформаційної відбудови, яку успішно реалізовано після Другої світової війни в Західній Німеччині.

Однією з найбільших загроз реалізації стратегії побудови соціальної ринкової економіки Л. Ерхард вважав картелі. Вони не лише обмежують конкуренцію, але прагнуть отримати переваги для себе за рахунок інших. Натомість, успіх реформ, як і успіх повоєнної відбудови, визначається насамперед тим, чи зростають доходи *кожного*, чи отримує *кожен* член суспільства більше якісних благ і послуг для задоволення своїх потреб? За сучасних умов ця думка видається особливо актуальною, бо соціальні ефекти від економічної політики можуть мати критичне значення для національної безпеки.

У контексті проблеми суперечності групових і національних інтересів варто зазначити, що в Україні довоєнного періоду «процес корпоратизації включав перетворення державних активів на акціонерні товариства та створення нових фінансово-промислових конгломератів, переважно у гірничодобувній промисловості та виробництві сільськогосподарської сировини» [2], що призвело до формування передумов поглиблення соціальної та економічної нерівності. Таким чином, під гаслом лібералізації в ході ринкових реформ та роздержавлення економіки було закладено «міни уповільненої дії», що підривають економічні основи національної солідаризації. В умовах війни експортоорієнтована спрямованість діяльності сировинних промислових та аграрних корпорацій стала реальним фактором ризику не лише з огляду на блокування ворогом логістичних маршрутів, скорочення зовнішньоторговельного обороту та, відповідно, надходжень до бюджету, а й причиною низької спроможності економіки до швидкого нарощування оборонно-виробничого комплексу на основі новітніх технологій, які швидко прогресують.

Історичний досвід економічної політики солідаризації в мобілізаційних стратегіях відновлення засвідчує, що з огляду на воєнні та повоєнні виклики особ-

ливого значення набуває принцип зростання продуктивності як основа добробуту для всіх. У цьому сенсі економічна і соціальна політики зливаються в єдине ціле. Але для їх успішної реалізації першою умовою є створення умов і мотивації активних дій заради спільних цілей. Як зазначав Л. Ерхард, формулюючи своє життєве, наукове й державницьке кредо, «кожен особистий інтерес може бути виправданий лише в тому разі, якщо він одночасно слугує інтересам суспільства. Наша справа полягає в тому, щоб намагаючись збалансувати ці інтереси, в остаточному підсумку поєднати їх зі вселюдним благом» [1, с. 136]. Тож роль держави, вочевидь, полягає у встановленні правил задля підтримання порядку при максимальному рівні свободи для всіх. Саме за умови ефективної держави можливе досягнення економічних цілей (збільшення виробництва, наповнення внутрішнього ринку, нарощування експорту, підвищення продуктивності праці та впровадження технологічних й організаційних інновацій) у поєднанні з позитивними соціальними ефектами (подолання бідності, збільшення зайнятості, покращення житлових і побутових умов, безпека, якісна освіта й охорона здоров'я, підтримка соціально вразливих верств тощо).

Політика солідаризації передбачає залучення традиційної національної культури для реалізації актуальних завдань модернізаційної відбудови економіки. Так, досвід Західної Німеччини після Другої світової війни засвідчує, що «науково обґрунтована концепція архітектора німецьких реформ мала яскраво виражену національну ідентифікацію, що дозволило з максимальною ефективністю зреалізувати такі ментальні риси німецького народу, як висока працездатність, схильність до дисципліни, порядку, готовність до самопожертви для відбудови країни і досягнення власного добробуту» [3, с. 131].

В Італії для забезпечення міжрегіонального вирівнювання економічного розвитку у 1950-х роках проводилася активна політика реформ, які мали як лібералізуюче, так і солідаризуюче спрямування. Уряд ініціював створення окремого державного фонду Каси Півдня (1950) для централізованого фінансування економіки цього регіону на десять років із подальшою пролонгацією та збільшенням грошового фонду. Крім того, з'явилися спеціалізовані кредитні установи для південної Італії, було запроваджено політику стимулювання розвитку цього регіону, формування його галузевої та територіальної структури, підвищення інвестиційної привабливості, освоєння наукоємних виробництв, активізації інноваційного процесу тощо [4, с. 110–111]. Завдяки державній політиці розвивалася транспортна інфраструктура, що поєднувала південь і північ Італії, зріс притік приватних інвесторів в економіку регіону, відбулися істотні зрушення в інтеграції суспільства.

Для всіх країн, які проходили етап повоєнного відновлення, важливою проблемою був пошук додаткових ресурсів, при цьому велику роль відіграла зовнішня допомога в різних формах. Проте, «економічні дива» здійснили країни, які змогли подолати т. зв. інституційну пастку відсталості, коли в умовах економічного спаду не формуються соціальні передумови та ресурси для майбутнього розвитку, а занепад людського потенціалу має наслідком економічну стагнацію. В Україні теж, як зазначають М. Кизим і В. Хаустова, сформувалася інституційна пастка відсталості, тобто «стан економіки країни, який характеризується утворенням проблем в економічній та соціальній сферах, що має ознаки самопідтримуваності та не може бути вирішене наявними в державі інститутами розвитку» [5, с. 19]. Війна, що триває, та її руйнівні наслідки ще більше заганяють суспільство й економіку в цю пастку.

Історичний досвід повоєнної відбудови Європи у другій половині XX ст. показав, що вирішення масштабних завдань відновлення виробництва, інфраструктури, налагодження торгівлі та грошового обігу, вимагає, по-перше, умов безпеки, по-друге, міжнародного партнерства й співробітництва. Модель, яка одночасно забезпечує виконання обох цих умов – це розвиток міжнародної економічної інтеграції. Саме тому були ініційовані й успішно реалізовані конкретні форми євроінтеграції – створення європейських спільнот (1951 і 1957 років), ЄАВТ (1961). Ці об'єднавчі процеси заклали базис для сучасних політик регіонального й територіального розвитку ЄС, їх інституціоналізації та правового забезпечення на засадах солідаризму країн-учасниць. Потреба у збалансованому, гармонійному розвитку регіонів Спільноти була зафіксована у преамбулі Римського договору 1957 р., а також у Статті 2 цього Договору, яка проголошує економічне і соціальне згуртування однією із засадничих цілей ЄС. Солідарність, яка базується на взаємній підтримці, і є одним із джерел європейської єдності.

Таким чином, історичний досвід політики солідаризації в повоєнних умовах, як і успішні практики реформування економіки для забезпечення стимулів і можливостей відбудови та модернізації, вказують на необхідність поєднання цих складників у стратегуванні розвитку економіки України. Курс на євроінтеграцію є історично обґрунтованим і перспективним з огляду на успішність повоєнних (др. пол. XX ст.) і сучасних політик регіонального й територіального розвитку ЄС на засадах європейської солідарності.

Список використаних джерел:

1. Ерхард Л. Добробут для всіх / пер. з нім. В. Сеника, А. Лапчак. Київ: ТОВ «Велл Букс». Інститут вільної економіки, 2023. 368 с.
2. Slyvka T., Nebrat V., Bodnarchuk T. The role of joint stock companies in the structural change of Ukraine's economy. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*. 2023. № 22 (1). P. 191–205. URL: https://doi.org/10.12775/EiP.2023.011.
3. Nebrat V. V. (eds.) Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives. NAS of Ukraine, SI «Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine». 2023. 572 p. URL: https://drive.google.com/file/d/1O1xIDGN7nz-GmSXs4hn0zm2RZxPY8s0gr/view.
4. Didkivska L. Italian «economic miracle»: successful experience in managing post-war recovery. *History of economics and economic thought of Ukraine.* 2022. №55. Pp. 102–116. URL: https://doi.org/10.15407/ingedu2022.55.102.
5. Теоретичні аспекти виходу України з «пастки відсталості» : монографія / за ред. М. О. Кизима, Н. В. Бєлікової. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 402 с.

Отримано: 12.05.2025

УДК 330.342:338.242

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

ЕВОЛЮЦІЯ ПРАКТИКИ ПОСТАНОВКИ І ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГОНИТВИ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

Якщо завданням розвитку національної сфери науки та інновацій на початку 1990-х було створення власних наукових розробок та впровадження їх у промислове виробництво, то в першій половині 2020-х років таким завданням стало забезпечення процедури рейтингування науковців і входження української науки в об'єднаний науковий простір ЄС. У чому запорука такої еволюції?

Процес гібридизації простору-часу в межах глобального тренду становлення метавсесвіту супроводжується у вітчизняній сфері розвитку науки і інновацій негативними змінами стану кадрового потенціалу академічної і вузівської науки. Головними з них є: недостатнє матеріальне забезпечення в частині загального фінансування науки та оплати праці; незадовільне матеріально-технічне забезпечення наукових установ та закладів вищої освіти; обмеженість інструментів та умов для розвитку міжнародного партнерства, відсутність програм підтримки академічної мобільності, у тому числі й всередині країни; зниження престижності наукової праці, низький статус вченого у суспільстві, зменшення внутрішньої мотивації бути вченим та займатись науковою діяльністю; зниження продуктивності праці та загальної мотивації до трудової діяльності, професійне вигорання [1]. Прискорення ж динаміки процесу гібридизації простору-часу, визначаючи практику цифрової трансформації вітчизняної сфери виробництва інновацій, постає новим фактором реалізації подальших перетворень галузі науки та інновацій на воєнному етапі. Визначальним його наслідком на етапі повоєнного відновлення національної економіки постане суттєве загострення проблеми скорочення національного наукового потенціалу, зниження рівня кваліфікації задіяного у сфері освіти і науки кадрового складу. Неспроможність до зламу на національному рівні динаміки відтоку кваліфікованого кадрового ресурсу з наукової галузі означатиме для повоєнної економіки не лише втрату інноваційного фактора розвитку, але і руйнацію необхідних передумов до його відновлення в оглядовій перспективі.

Сучасна практика становлення метавсесвіту свідчить про те, що в умовах домінування останнього роль держави в організації, реалізації, забезпеченні відтворення інноваційного процесу буде виключена. Більшість національних учасників імплементації концепції метавсесвіту, як безальтернативної прийдешньої реальності, проходить, а в окремих випадках пройшла, визначальні, на нашу думку, тенденції в його становленні – спрощення, примітивізація, залежність [2]. Виключення з інноваційної моделі держави і суспільства означатиме не лише зміну поглядів на формат інноваційної моделі та принципи взаємодії в ній основних її учасників, але і трансформацію ставлення до інноваційного процесу як фактора економічного розвитку. Керований регіональний воєнний конфлікт, будучи продовженням теорії керованого хаосу, постає важливим інструментом реалізації задачі щодо нівелювання ролі суспільства в інноваційному процесі.

Використовувана в нинішніх умовах система координат експертної оцінки сучасного стану розвитку вітчизняної сфери науки і інновацій переконливо свідчить про перебування країни на етапі посилення її залежності від зовнішнього економічного і політичного порядку денного, а це означає, що визначені нами такі тенденції становлення метавсесвіту як спрощення та примітивізація пік свого розвитку на окремо взятій складовій глобального простору вже минули [див. 2]. І якщо початок 34-ри річного етапу самостійного управління інноваційним процесом визначався ключовою роллю держави в його організації і забезпеченні, то завершення вказаного етапу свідчить про зведення згаданої ролі нанівець. Втім фаховий аналіз економічних наслідків етапу виконання державою її ролі в розвитку інновацій та етапу самоусунення держави від ролі інноваційного регулятора жодних підстав для будь-якого іншого висновку, окрім висновку про соціально-економічну результативність виключно першого, не залишає.

Тож в який спосіб на етапі нинішньому вбачається розв'язати проблему стагнації інноваційного фактора? Національне рейтингування виконавців науково-технічних робіт – ось порятунок національних інновацій. Однак апологети застосування рейтингу як інструменту відновлення результативності економіки в галузі науки та інновацій залишають поза межами уваги актуальність, і, якщо не сказати більше, необхідність чіткої та вичерпної відповіді на запитання щодо того, в який спосіб запровадження на національному рівні рейтингування науковців розв'язує такі нагальні проблеми розвитку української сфери науки і інновацій як старіння висококваліфікованих кадрів, скорочення чисельності фахового складу виконавців науково-технічних робіт та їх відтік за межі країни, незадовільний рівень матеріально-технічного забезпечення наукового процесу.

Вирішення відзначених вище нагальних проблем (*а також завдань щодо забезпечення підтримки та розвитку наукового кадрового потенціалу, уповільнення трудової міграції наукових та науково-педагогічних працівників за межі країни та через зміну сфери діяльності, посилення наукового експертного середовища, підвищення престижності професії наукового та науково-педагогічного працівника, підтримки та заохочення молодих вчених, підвищення якості наукового кадрового потенціалу, розширення і консолідації наукової спільноти* [див. 1]) шляхом реалізації заходів суто в частині промоції найкращих українських наукових та науково-педагогічних працівників з метою надання їм індивідуальної фінансової підтримки є підставою для висновку про те, що концепція національної системи дослідників постає кроком не у напрямку зламу тенденції до відтоку кадрів, а в напрямку деінституціалізації сфери науки і інновацій, що матиме наслідком посилення залежності національної науки від волі, настроїв, планів нерезидентного капіталу.

Тож вже сьогодні з впевненістю можна передбачити, що інструмент загальнонаціонального рейтингування сприятиме:

1) посиленню позицій адміністративного ресурсу і, як результат, забезпеченню високих рейтингових позицій певної групи його володарів;
2) монополізації доступу до ресурсу фінансового забезпечення виконання науково-технічних робіт;
3) поступовому та остаточному витісненню з науки молоді;
4) збільшенню середнього віку зайнятих в науці висококваліфікованих кадрів і, зрештою, досягненню українською наукою безпрецедентного рівня старіння зайнятих в ній фахівців.

До прикладу, станом на кінець 2024 року середній вік зайнятих в НАН України докторів наук склав 67 років. Додайте до цього факту два тренди розвитку висококваліфікованого складу галузі – а) скорочення внаслідок природного відтоку та відтоку через неконкурентну заробітну плату; б) депопуляція галузі внаслідок реалізації курсу на повну її однорідність; – і отримаєте вхідний ресурс національного рейтингу дослідників. Трансформація сформованого безперешкодним відтворенням вказаних трендів вхідного ресурсу у позитивні екстерналії як для науки, так і суспільства та економіки в цілому шляхом імплементації інструменту загальнонаціонального рейтингування є неможливою. А якщо доповнити відзначені особливості відтворення української науки конкретним порівнянням, то отримаємо таку реальність: 1,7 євро на годину – це незмінна упродовж 2022–2025 рр. заробітна плата головного наукового співробітника академічного сектора науки в Україні (посадовий оклад доктора наук, не доктора філософії PhD – *прим.авт.*) і 15,3 євро – це вартість години праці некваліфікованого робітника в Люксембурзі (мінімальна заробітна плата у ФРН, Нідерландах, Ірландії від 12,8 до 15 євро відповідно).

Отже, в частині еволюції української практики постановки і вирішення завдань інноваційного розвитку економіки важливими є два висновки. *Перше,* національним інноваційним пріоритетом сучасного етапу розвитку де-факто є відтворення соціально-економічних передумов, необхідних задля подальшого безперешкодного перебігу тенденції до посилення національної залежності, в якій процес цифровізації постає головним її рушієм, а домінування нині санкційного формату міжнародної взаємодії є непрямим, втім достатнім тому підтвердженням. І *друге*, динаміка перетворення галузі науки і інновацій на сферу надання вітчизняними виконавцями наукових послуг (інженерних, конструкторських) на замовлення нерезидентного капіталу визначає процес гібридизації просторучасу вагомим фактором прискорення аутсорсингового тренду її подальшого розвитку, причому факт домінування такого фактора, а головне – формат саме такого домінування, на етапі становлення метавсесвіту подається як об'єктивна і невідворотна для країни реальність.

Однак, підводячи підсумок, варто особливо наголосити на тому, що за відсутності держави інноваційний процес на підприємстві не завжди, але можливий, водночас без держави, як дієвого регулятора, реальний інноваційний розвиток економіки країни, на глибоке переконання автора, апріорі неможливий.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України»: Проєкт розпорядження Кабінету Міністрів України: станом на 07 трав. 2025р. МОН ініціює створення Національної системи дослідників. URL: https://dntb.gov.ua (дата звернення: 09.05.2025).
2. Одотюк І. В. Національні інновації в умовах становлення метавсесвіту. *Ефективна економіка.* 2024. №12. URL: http://www.nayka.com. DOI: https://doi.org/10.32702/-2307-2105.2024.12.3 (дата звернення: 09.05.2025).

Отримано: 11.05.2025

УДК 332.2

Ольга Попова,
доктор економічних наук, професор,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗАМІНОВАНИМИ І ЗАБРУДНЕНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ЗЕМЛЯМИ В УКРАЇНІ

За офіційними даними служб України, загальна площа потенційно небезпечної території (замінованої і забрудненої вибухонебезпечними предметами, залишками боєприпасів та токсичними речовинами) через повномасштабну війну становить близько 30% території. Україна є однією з найбільш замінованих у світі, що становить серйозну загрозу для життя людей й екосистем, блокує сільськогосподарське використання земель, формує спектр екологічних загроз для родючості ґрунтів і продуктивності рослин. Вибухи мін призводять до істотного хімічного забруднення ґрунтів важкими металами і токсичними речовинами, висока їх концентрація робить ґрунт небезпечним, а подеколи непридатним для подальшого сільсько-господарського використання. Управління забрудненими землями включає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінку, ізоляцію, очищення та повторне використання територій, що зазнали екологічного або техногенного впливу. До таких територій належать зони бойових дій або мінної небезпеки, землі, що забруднені важкими металами, нафтопродуктами, радіонуклідами.

Українське законодавство наразі частково регулює зазначені аспекти, зокрема чинні Закони України «Про протимінну діяльність» від 2018 р. № 2642, «Про управління відходами» № 2320 від 2022 р., Земельний кодекс України (у підпункті 24 пункту 27 розділу X «Перехідні положення йдеться про створення реєстру територій, забруднених / імовірно забруднених вибухонебезпечними предметами; функції технічного адміністратора цього реєстру виконує установа «Центр гуманітарного розмінування», утворена за рішенням Кабінету Міністрів). У Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, що затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів від 15.11. 2024 р. № 1163, передбачено стратегічну ціль 4. Ефективне використання земель, їх розмінування, проведення земельної реформи; у візії цієї цілі задекларовано приведення до стану, придатного для використання, забруднених земельних ділянок. Прогалиною є відсутність документу, який би системно врегульовував процедури виявлення, оцінки, очищення та повернення до використання забруднених земель; відсутня державна політика, яка б об’єднувала протимінну діяльність, моніторинг стану ґрунтів та екологічну ремедіацію у єдиний процес.

У Німеччині, наприклад, діє Федеральна програма очищення старих промислових ділянок (Altlastensanierung), у Великій Британії – програма Режим забруднених земель (Contaminated Land Regime) відповідно до Закону про охорону довкілля (Environmental Protection Act 1990). Польща, Чехія та Словаччина ефективно інтегрували допомогу ЄС у відновлення забруднених промислових територій, реалізуючи програми регенерації забруднених ділянок / коричневих полів (brownfield regeneration programmes). Політика захисту ґрунтів і відновлення забруднених земель, зокрема, у Квебек еволюціонувала від першої версії, опублікованої у 1988 р., другої – у 1998 р. (була розширена щодо запобігання новим забрудненням і механізму ревіталізації земель), третьої – у 2017 р. (супроводжувалася планом дій на 2017–2021 рр. з п'ятьма цілями і 21 дією щодо забруднених земель) до чергового

Плану дій на 2023–2029 роки [1]. З досвіду інших країн, Хорватія впроваджує Національну програму протимінної діяльності, метою якої є повне очищення території держави від мін до березня 2026 р. За 1998–2022 рр. на розмінування було витрачено понад 1 млрд. євро, а до 2026 р. потрібно ще 240 млн євро[1]; це було фінансування з боку ЄС, національного бюджету та донорів. Окрім створення Хорватського центру з розмінування, сформована пріоритезація земель (у першу чергу очищалися сільгоспугіддя, туристичні регіони та прикордонні зони), запроваджена система електронного моніторингу розмінування. Хорватія ділиться своїм досвідом у сфері розмінування з Україною, надаючи можливості для експорту хорватських технологій та послуг у цій сфері. У Боснії і Герцеговині, після війни в 90-х роках минулого століття, залишилось понад 2 млн. мін; розроблено власну модель «розмінування як соціального інструмента відновлення». Після сертифікації очищені землі повертаються для сільськогосподарського використання.

Процес очищення територій від вибухонебезпечних предметів (ВНП) включає кілька етапів: технічне обстеження, безпосереднє розмінування та сертифікація очищення, що офіційно засвідчує безпечність ділянки для цивільного використання. Параметри сертифікації очищення земель такі:

- повнота очищення. Згідно з Міжнародними стандартами з протимінної діяльності (IMAS), сертифікація може бути здійснена лише після того, як зібрані докази, що на очищеній ділянці більше не існує загрози ВНП. Українські стандарти, які адаптовані до IMAS, вимагають верифікації очищення на 100% площі об’єкта, фіксації виявлених ВНП у журналі оператора, точного картографування очищеної території;
- використані методи очищення. Оператори очищення (державні й недержавні) застосовують ручне розмінування (воно найточніше, але повільніше), механізоване, мінно-пошукові собаки;
- документування процесу. При очищенні земель формують такий пакет документів: план технічного обстеження, робочий журнал очищення, карта очищеної ділянки (з встановленими координатами), підсумковий звіт про операції, акт перевірки якості;
- контроль якості та сертифікація. Застосовується внутрішній контроль, коли якість роботи фіксується самою командою, і зовнішній контроль – за участю інспекторів національного органу з питань протимінної діяльності або сертифікованої третьої сторони.

Згідно з IMAS допустимий рівень залишкової небезпеки під час перевірки має бути нульовим у контексті гуманітарного використання.

Система управління забрудненими територіями базується на кількох ключових етапах:

- оцінка ризику (risk assessment);
- визначення джерел забруднення (source identification);
- розробка стратегій ремедіації (remediation strategies);
- моніторинг ефективності;
- залучення заінтересованих сторін, включаючи місцеве населення.

[1] MPs Back Plan to Clear Croatia of Landmines by 2026. February 10, 2023. URL: https://balkaninsight.com/2023/02/10/mps-back-plan-to-clear-croatia-of-landmines-by-2026/?utm_source

Екологічна ремедіація – це процес відновлення природного середовища на забруднених територіях. До основних методів належать фізико-хімічні методи (soil washing, in-situ chemical oxidation), біологічні методи (біоремедіація, фіторемедіація), техногенні методи рекультивації (ізоляція, заміна ґрунту), комбіновані підходи, що поєднують очищення з рекультивацією. Деякі проєкти з ремедіації реалізовувалися в зоні Чорнобильської АЕС та на території Донбасу після закриття шахт (проєкти ПРООН, GIZ). Масштабної державної програми з екологічної ремедіації, яка б охоплювала воєнне та індустріальне забруднення, поки що немає.

Україна приєдналася у 2023 р. до Програми екологічного оздоровлення забруднених територій під егідою UNEP. Отримує міжнародну підтримку і з боку країн-партнерів у контексті протимінної діяльності, проте залучення допомоги для екологічної ремедіації недостатньо і вона здійснюється точково. Актуальним є створення національної стратегії ремедіації та управління забрудненими землями з урахуванням досвіду країн-членів ЄС.

Важливо вдосконалювати механізми залучення міжнародної допомоги у зазначеній сфері; уже використовуються або можуть бути використані для фінансування розмінування українських територій трастові фонди ООН; інструменти ЄС, зокрема, EU4 Environment, LIFE Programme; двостороння допомога, яка включає фінансування і експертну підтримку; залучення ESG-інвестицій на умовах публічно-приватного партнерства.

З урахуванням міжнародного досвіду, стратегія управління забрудненими і замінованими землями в Україні має включати такі основні напрями.

- Формування законодавчої бази та інституційна координація: створення єдиного координаційного центру при уряді, адаптація нормативно-правової бази до міжнародних стандартів.
- Масштабне гуманітарне розмінування, для чого необхідне збільшення фінансування, підготовка кадрів, закупівля техніки, співпраця з міжнародними операторами.
- Картографування та моніторинг: створення національної бази даних потенційно небезпечних територій.
- Пріоритезація очищення: насамперед – сільськогосподарські землі, житлові райони та об’єкти критичної інфраструктури.
- Екологічна ремедіація: відновлення ґрунтів після хімічного забруднення, висадження зелених насаджень, нейтралізація токсичних речовин.
- Реінтеграція очищених земель: забезпечення правового супроводу введення земель у сільськогосподарське використання, підтримка аграріїв, залучення інвесторів.
- Інформування населення: просвітницькі кампанії, позначення небезпечних зон, шкільні програми з мінної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Politique de protection des sols et de réhabilitation des terrains contaminés Plan d’action 2023-2029, Québec. URL: https://www.environnement.gouv.qc.ca/sol/terrains/-politique/plan-action-2023-2029-politique-protection-sols-rehab-terrain.pdf
2. MPs Back Plan to Clear Croatia of Landmines by 2026. February 10, 2023. URL: https://balkaninsight.com/2023/02/10/mps-back-plan-to-clear-croatia-of-landmines-by-2026/?utm_source

Отримано: 12.05.2025

УДК 336.7

Олександр Табак,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Науковий керівник: **Любов Водянка,**
кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ФОНДОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Фондовий ринок – це система економічних відносин, яка забезпечує обіг цінних паперів між інвесторами та емітентами. Така взаємодія дозволяє поєднувати між собою тих, кому потрібні кошти (компанії, держава, громади) і тих, хто може надати ці кошти у тимчасове користування з метою отримання прибутку для себе (громадяни, банки, пенсійні фонди, інвестиційні компанії, тощо). Інструменти обігу капіталу можуть варіюватися залежно від цільового призначення фінансування, інвестиційного горизонту та рівня прийнятного ризику. Серед них – акції, облігації, інвестиційні сертифікати пайових фондів, деривативи та інші фінансові інструменти. Втім, незалежно від їхньої форми, незмінним залишається одне: фондовий ринок – це кровоносна система економіки. Саме тут відбувається динамічний перерозподіл фінансових ресурсів: компанії з низькими результатами поступово втрачають довіру інвесторів і, відповідно, джерела фінансування, тоді як ефективні, прибуткові й інноваційні бізнеси, навпаки, акумулюють додатковий капітал для подальшого зростання. «Фінансова система – це мозок економіки… Вона діє як координаційний механізм, що розподіляє капітал, життєдайну кров економічної діяльності, між тими, хто використовує його найефективніше, – бізнесом і домогосподарствами. Якщо капітал використовується неправильно чи взагалі не рухається, економіка працюватиме неефективно, і в кінцевому підсумку економічне зростання буде низьким» [1].

З огляду на ключову роль ефективної фінансової системи в розвитку економіки, стає очевидним, що Україна наразі має значний потенціал для зростання. Водночас цей потенціал супроводжується як наявними викликами, так і широкими можливостями для подальшого вдосконалення фінансової інфраструктури та механізмів ринку.

Однією з найбільш перспективних можливостей для зростання економіки України є перезапуск повноцінного функціонування фондового ринку, зокрема, активізація діяльності фондових бірж. При цьому важливо усвідомлювати, що біржа є лише частиною ширшої інфраструктури фондового ринку, який є багаторівневою фінансовою екосистемою.

Фондовий ринок охоплює такі ключові елементи:

Регулятор – Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), що здійснює нормативне забезпечення та ліцензування.

Центральний депозитарій – Національний депозитарій України (НДУ), який забезпечує облік прав власності на цінні папери.

Суміжні інституції – Національний банк України (НБУ), Міністерство фінансів України (Мінфін), що формують грошово-кредитну політику та державну боргову стратегію.

Емітенти – компанії, що випускають цінні папери (наприклад, «Розетка», «Нова Пошта», «Кернел», «Монобанк»).

Інвестори – як роздрібні (фізичні особи), так й інституційні (пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди).

Фінансові інструменти – акції, облігації, інвестиційні сертифікати, ноти, деривативи.

Фондові біржі – «ПФТС», «Українська біржа», «Перспектива».

Фондові індекси – Індекс ПФТС, UX-Index.

Інвестиційні компанії – «Dragon Capital», «Concorde Capital», «umgi».

Брокери – «Універ», «ICU», «Adamant Capital».

Профільні медіа – «Економічна правда», «Forbes Україна».

Рейтингові агентства – локальних агентств наразі немає, але використовуються рейтинги міжнародних (Moody's, Fitch, S&P).

Саморегулівні організації – Асоціація учасників фондового ринку (АУФР) та Українська асоціація інвестиційного бізнесу (УАІБ).

Аудиторські фірми – супроводжують публічні розміщення (наприклад, KPMG, Deloitte, E&Y, PwC).

Юридичні фірми, що спеціалізуються на фінансових ринках («Aequo», «Avellum»).

Освітні інституції – формують аналітику та готують кадри (КШЕ, kmbs, LvBS, CFA Society Ukraine, Академія банківської справи НБУ).

Отже, з переліку стає очевидно, що інфраструктура фондового ринку в Україні сформована, однак потребує подальшої оптимізації. Як уже зазначалося, особливої уваги потребує активізація діяльності фондових бірж. Станом на 2025 рік із трьох основних бірж фактично функціонують лише дві – «ПФТС» та «Перспектива». Натомість «Українська біржа» (кінцевим бенефіціаром якої було міністерство фінансів рф) втратила ліцензію [2]. Проте наявні виклики стимулюють до вжиття відповідних заходів. Зокрема, в контексті консультацій з Міжнародним валютним фондом (МВФ) обговорюється створення оновленої фондової біржі: «В оновленому меморандумі про економічну та фінансову політику за програмою EFF, підготовленому українською стороною, зазначено, що Нацкомісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), Нацбанк і Міністерство фінансів у консультації з МВФ та іншими МФІ запропонували пріоритетні заходи із поліпшення інфраструктури ринку капіталу. На першому етапі НКЦПФР затвердить постанову НБУ, що дозволяє Нацбанку розширити його наявний лінк із Clearstream до кінця липня 2024 року, щоб полегшити доступ іноземного капіталу до муніципальних облігацій та інших боргових інструментів, пов'язаних із відновленням України» [3].

Таким чином, активізація діяльності фондових бірж в Україні становить важливу передумову для залучення іноземного капіталу. Крім того, вона може стати каталізатором цілого ряду супутніх позитивних економічних процесів. Зокрема, розвиток фондового ринку створює умови для поступового переходу від чинної солідарної пенсійної системи до накопичувальної. Це дозволить громадянам інвестувати частину власних доходів у національні компанії, а в майбутньому – отримувати додаткові фінансові вигоди у вигляді доходів з інвестицій під час виходу на пенсію.

Ще однією важливою можливістю розвитку фондового ринку є створення реальних ліквідних біржових індексів. Як приклад, нещодавні коливання індек-

сів S&P 500 та Dow Jones у США, спричинені заявами Дональда Трампа, демонструють здатність розвинених фінансових ринків оперативно реагувати на політичні події. У довгостроковій перспективі можна очікувати, що й українські фондові індекси набиратимуть достатньої ліквідності, щоб стати своєрідним індикатором економічної та політичної динаміки в країні, відображаючи настрої інвесторів у режимі реального часу

У контексті відкриття ринків та поглиблення євроінтеграційних процесів український фондовий ринок має всі шанси стати привабливим для європейських та американських контрагентів. У перспективі можна очікувати не лише зростання інвестиційної активності з їхнього боку, а й потенційної участі у розвитку інфраструктури ринку капіталу. Наприклад, доцільно розглядати співпрацю з провідними міжнародними гравцями, такими як компанія Euronext, яка забезпечує підтримку бірж у Парижі, Амстердамі, Мілані та низці інших міст, або NASDAQ, що надає інфраструктурні рішення для фондових бірж Гельсінкі, Стокгольма, Рейк'явіка, Копенгагена (Nasdaq Nordic) та Риги, Вільнюса й Таллінна (Nasdaq Baltic).

Важливим викликом для України буде налагодження ефективної правової системи. Фінансові ринки створюють негативні екстерналії. Всі ми пам'ятаємо історію з художнього фільму «Вовк з Волл-Стріт» і наскільки шахрайськими й жадібними були дії головних героїв: «Тримай клієнта на каруселі, і вона крутиться – парк відкритий 24/7, 365 днів на рік... Ось у чому суть гри… Але ми з тобою, брокери, забираємо додому справжню готівку завдяки комісійним, хай йому грець!» (пер. автора).

Саме тому особливої ваги набуває інституційна спроможність українського регулятора – Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), а також правоохоронних органів (СБУ, БЕБ, АМКУ тощо). Це передбачає незалежність у прийнятті рішень, ефективну протидію корупції та дотримання принципів верховенства права.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що фондовий ринок України перебуває на етапі становлення, водночас стикаючись із низкою викликів і відкриваючи значні можливості для розвитку. «Країни, в яких були всі ці інституційні інновації (банки, ринки облігацій, біржі…), у тривалій перспективі показали кращі фінансові результати, ніж ті, які всього цього не мали, адже фінансові посередники зазвичай дозволяють розподіляти ресурси ефективніше…» [4]. Відтак, надзвичайно важливо продовжувати цілеспрямовану роботу над удосконаленням фінансової інфраструктури та інтеграцією у світові ринки капіталу.

Список використаних джерел:

1. Мішкін Ф. Weissman Center Distinguished Lecture. Нью-Йорк, 2006.
2. Максимчук М. «Українську біржу» позбавили ліцензії. *Українська Правда*. 2024. 6 червня. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/06/6/714800/ (дата звернення: 15.04.2025).
3. Україна може створити нову фондову біржу за участю держбанків і МФІ – МВФ. *Інформаційне агенство Interfax-Україна*. 2024. 02 липня. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/997365.html (дата звернення: 17.04.2025).
4. Ферґюсон Н. Еволюція грошей: Фінансова історія світу. Київ, 2021. 328 с.

Отримано: 25.04.2025

УДК 33+351.862.4:338.245

Віталій Федоров,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

НАПРЯМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Сьогодні Україна переживає один з найскладніших періодів своєї історії, коли протистоїть повномасштабній військовій агресії, що несе за собою не лише людські втрати та руйнування, але й глибокі економічні потрясіння. В умовах безпрецедентних викликів питання стабілізації економічного розвитку набуває особливої актуальності, адже саме економічна стійкість є запорукою здатності держави забезпечувати обороноздатність, підтримувати добробут громадян та закладати фундамент для майбутнього відновлення та процвітання.

Першочерговим завданням в умовах військової агресії є забезпечення макрофінансової стійкості держави. Військові дії призводять до колосального зростання бюджетних витрат, пов'язаних з обороною, гуманітарною допомогою та підтримкою внутрішньо переміщених осіб. Одночасно відбувається руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та скорочення експортних можливостей, що негативно впливає на надходження до бюджету та валютні резерви. В цих умовах надзвичайно важливим є проведення зваженої монетарної політики, спрямованої на утримання інфляції та стабілізацію валютного курсу. Національний банк України відіграє ключову роль у цьому процесі, використовуючи доступні інструменти для мінімізації волатильності на валютному ринку та контролю за рівнем цін [1].

Водночас, оптимізація державних видатків стає необхідною умовою для збалансування бюджету в умовах обмежених ресурсів. Перегляд неприоритетних програм, підвищення ефективності використання бюджетних коштів та посилення контролю за державними закупівлями є важливими кроками у цьому напрямі. Залучення зовнішньої фінансової допомоги від міжнародних партнерів та фінансових інституцій, таких як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, відіграє критично важливу роль у покритті бюджетного дефіциту та підтримці валютних резервів країни. Ефективна координація з міжнародними донорами та прозоре використання наданих коштів є ключем до забезпечення макрофінансової стабільності.

Військова агресія завдає значної шкоди транспортній, енергетичній та комунікаційній інфраструктурі, що є життєво важливим для функціонування економіки. Руйнування мостів, доріг, залізничних колій, електростанцій та ліній зв'язку створює значні перешкоди для переміщення товарів, послуг та людей. Тому відновлення та захист критичної інфраструктури є одним з пріоритетних напрямів стабілізації економічного розвитку. Це включає не лише оперативний ремонт пошкоджених об'єктів, але й розробку та впровадження стратегій диверсифікації логістичних маршрутів, зокрема через розвиток альтернативних транспортних коридорів та зміцнення співпраці з сусідніми країнами.

Приватний сектор є ключовим рушієм економічного розвитку, і його підтримка є надзвичайно важливою в умовах військової агресії. Багато підприємств за-

знали значних збитків внаслідок бойових дій, руйнування виробничих потужностей та порушення ланцюгів постачання. Тому створення сприятливого бізнес-середовища, яке б стимулювало відновлення та подальший розвиток підприємницької діяльності, є одним з важливих напрямів стабілізації економіки.

Це включає спрощення регуляторних процедур, зменшення адміністративного тиску на бізнес, забезпечення прозорості та передбачуваності державної політики. Доступ до фінансування є критично важливим для відновлення діяльності та реалізації нових проєктів. Розробка та впровадження державних програм підтримки бізнесу, включаючи пільгове кредитування, грантові програми та компенсацію збитків, можуть суттєво допомогти підприємцям подолати кризу. Підтримка релокації підприємств з постраждалих регіонів, створення спеціальних економічних зон з пільговим режимом оподаткування та стимулювання інноваційної діяльності також сприятимуть збереженню та розвитку економічного потенціалу країни.

Військова агресія призвела до масової міграції населення, зростання безробіття та погіршення рівня життя значної частини громадян. Забезпечення належного рівня соціальної підтримки є не лише гуманітарним обов'язком держави, але й важливим фактором стабілізації економіки. Це включає виплату соціальних допомог, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення житлом та медичною допомогою. Інвестиції в людський капітал, особливо в освіту та професійну підготовку, є критично важливими для майбутнього відновлення економіки. Перекваліфікація та працевлаштування осіб, які втратили роботу внаслідок війни, адаптація освітніх програм до потреб ринку праці та підтримка розвитку нових навичок сприятимуть підвищенню продуктивності праці та економічному зростанню в довгостроковій перспективі. Психологічна підтримка населення, яке пережило травматичний досвід війни, також є важливим елементом соціальної стабілізації.

Стабільність фінансової системи є ключовою умовою для забезпечення економічної стабільності в цілому. Військова агресія створює значні ризики для банківського сектору, включаючи зростання непрацюючих кредитів, відтік депозитів та зниження ліквідності. Підтримка ліквідності банківської системи, проведення стрес-тестування та впровадження заходів з врегулювання проблемної заборгованості є важливими кроками для забезпечення її стійкості.

Забезпечення безперебійного функціонування платіжної системи, підтримка довіри населення та бізнесу до фінансових інститутів, а також посилення нагляду та регулювання фінансового сектору є критично важливими для запобігання фінансовій кризі. Розробка та впровадження антикризових механізмів, а також співпраця з міжнародними фінансовими організаціями у сфері фінансової стабільності, сприятимуть зміцненню фінансової системи України [2].

В умовах військової агресії міжнародна підтримка є надзвичайно важливим фактором стабілізації економічного розвитку України. Фінансова, гуманітарна, військова та технічна допомога з боку міжнародних партнерів відіграє ключову роль у підтримці платоспроможності держави, забезпеченні потреб населення та відновленні зруйнованої інфраструктури. Активна участь України в міжнародних економічних організаціях, налагодження нових торговельних зв’язків, залучення іноземних інвестицій та участь у міжнародних програмах допомоги сприятимуть відновленню економічного зростання в довгостроковій перспективі. Ефективна комунікація з міжнародними партнерами, прозоре використання на-

даної допомоги та демонстрація прогресу у впровадженні реформ є важливими умовами для подальшого поглиблення міжнародної співпраці.

Стабілізація економічного розвитку України в умовах військової агресії є складним та багатогранним процесом, що вимагає консолідації зусиль держави, приватного сектору та міжнародних партнерів. Реалізація комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення макрофінансової стійкості, підтримку критичної інфраструктури, стимулювання бізнесу, соціальний захист населення, зміцнення фінансової системи та активізацію міжнародної співпраці, є критично важливим для мінімізації негативних економічних наслідків війни та створення передумов для майбутнього відновлення та сталого розвитку України. Успішна реалізація цих напрямів стане запорукою економічної стійкості держави у боротьбі за своє майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-profinansovu-stabilnist-gruden-2024-roku (дата звернення: 06.05.2025).
2. Економічна стійкість під час війни доходи, зайнятість та соціальна допомога в Україні. ІОМ. Квітень 2024 року. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2025-01/economic-resilience-inwartime_ukr-1.pdf (дата звернення: 06.05.2025).

Отримано: 11.05.2025

УДК 339.727.2+ 338.45

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

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ У ПРИЙМАЮЧІЙ ЕКОНОМІЦІ

Повоєнне відновлення національної економіки, що зазнає великих руйнувань внаслідок російської агресії в Україні, потребуватиме залучення зовнішніх інвестицій. Історичний досвід показав, що приплив іноземного капіталу сприяв задоволенню потреб в інвестиціях на відбудову країн світу після війни. Вочевидь прямі іноземні інвестиції (ПІІ) відіграватимуть важливу роль у повоєнній відбудові та модернізації національної економіки.

ПІІ визнаються помічним засобом для розвитку інноваційної здатності підприємств. Наприклад, історична трансформація інноваційної активності китайських підприємств на шляху від стадії імітації до зрілості істотно завдячується ПІІ, як тим, що приходять в економіку з інших країн, так і тим, що Китай розміщує за кордоном [1]. Такі двосторонні потоки ПІІ забезпечили технологічне просування китайської економіки, оскільки вони справляють значний стимулюючий ефект з урахуванням притаманної національному бізнесу здатності до поглинання.

Вплив ПІІ на інноваційний процес і технологічні зміни приймаючої країни подеколи вважається суперечливим. Те, що ПІІ позитивно впливають на продуктивність праці локальних компаній пояснюється їхніми перевагами у техніці, технологіях, господарській організації та менеджменті. Взаємодія з технологічно інтенсивними транснаціональними компаніями забезпечує місцевим фірмам (також і в розвинених країнах, наприклад, у Бельгії) певні вигоди – підвищення факторної продуктивності через ланцюжки поставок, збільшення продажів, покращення технологічних практик шляхом засвоєння ноу-хау, набуття досвіду робіти із суб'єктами міжнародних ринків [2]. Ті базові технологічні переваги, що посилюють інноваційність приймаючої економіки і завдяки яким підприємства з ПІІ на початках виграють конкуренцію у місцевих компаній, не вічні та з часом можуть бути знівельовані без підживлення новими здобутками від досліджень і розробок.

Технологічний розрив, що існує між економіками країн, що розвиваються, та розвиненими, змушує перших активно діяти, аби подолати своє відставання. Отож бізнес країн, що розвиваються, через жорстку конкуренцію рішуче здійснює зворотні інвестиції в розвинені країни, заради прагнення посилити певність в успішності власної інноваційної діяльності та в її якісних і кількісних результатах. Дослідження за даними вибірки з тисяч китайських компаній з бази даних тамтешнього фондового ринку виявило – попри можливі ризики, пряме інвестування за кордон розглядається менеджментом як стратегічне рішення, спрямоване на відкриття доступу до ресурсів передових знань і технологій для поліпшення якості інновацій та ефективності діяльності своїх фірм [3]. Також важливим але побічним ефектом зовнішніх інвестицій стає інтентаціоналізація досліджень і розробок для потреб конкретних галузей економіки та створення альянсів у цій сфері.

Процеси реструктуризації глобального ландшафту інновацій, що невпинно відбуваються, підтверджують дієвість подібних стратегій зовнішніх інвестицій. Технологічний розрив між групою країн, що розвиваються, та розвиненими країнами скорочується.

Огляд літератури стосовно ефектів ПІІ для інноваційної активності засвідчив, що ПІІ розглядаються не лише як джерело технологічного трансферу для приймаючої економіки, а ще й рушій конкурентного тиску, що змушує локальний бізнес самому братися за інноваційну діяльність (а відповідно, інвестувати в дослідження та розробки), аби не втратити місце на ринку. Недаремно зауважують, що найпомітніший вплив перенесення знань на продуктивність місцевих фірм відбувається у тих галузях, де локальні фірми близькі до компаній з іноземним капіталом за типом використовуваних технологій [4].

Дані про ПІІ (акціонерний капітал) в економіці України за видами діяльності свідчать, що іноземні інвестори звертають увагу передусім на сферу послуг, де зосереджено чи не половину від усіх ПІІ, та промисловість (до 40%, відповідно) [5]. Капітал іноземних власників у промисловості розподілений між добувною та переробною галузями, а його основна частина накопичена саме у переробній промисловості (понад 55% у 2023 р.). ПІІ присутні в усіх галузях переробної промисловості, але розподілені вкрай нерівномірно. Левова їх частка (до 70% загального обсягу ПІІ) зосереджена у трьох галузях – харчовій промисловості, металургійному виробництві та виробництві іншої мінеральної продукції. Названі галузі належать до тієї категорії, що застосовують для виробництва продукції технології низького та середньо-низького рівня. Значно меншою мірою ПІІ увійшли в капітал решти галузей переробної промисловості, зокрема й тих, що послуговуються технологіями середньо-високого і високого рівня.

Аналіз динамічних рядів дає підстави говорити про існування спільної тенденції до зростання накопичення ПІІ у переважній більшості галузей переробної промисловості, що тривала упродовж періоду 2015-2021 рр. включно. Характерною рисою того періоду був більш швидкий притік ПІІ у виробництва вище середнього технологічного рівня (КВЕД С21, С26, С27, С30) чим у решту. Проте ця висхідна тенденція була перервана з початком повномасштабної російської агресії в Україні у 2022 р., внаслідок пішов відплив ПІІ. Хоча злам тенденції відбувся в усій переробній промисловості, але в окремих галузях зміна виявляється гостріше. До прикладу слід згадати металургійне виробництво, де зростання капіталу іноземних інвесторів досягло 191% упродовж 2015–2021 рр., а відтак скоротилося на 53% у 2022–2023 рр. з названої причини.

Виникнення надзвичайних безпекових ризиків спричинило істотний відплив ПІІ, але велика частина іноземного бізнесу продовжує працювати на українському ринку і тим підтримує стійкість економіки нашої країни. Понад те всупереч воєнному стану в українську економіку приходять нові іноземні інвестиції та чи не вперше в оборонну промисловість.

Результати проведеного лінійного регресійного моделювання засвідчили, що ПІІ дійсно впливають на інноваційну активність підприємств промисловості. Галузеві оцінки свідчать про позитивну реакцію – зі зростанням частки ПІІ у власному капіталі підприємств збільшуються їхні витрати на дослідження і розробки (НДР). Відмінності між галузями стосуються сили впливу чинника ПІІ, зокрема, за інших рівних умов, кожен відсоток збільшення частки ПІІ у власному капіталі підприємств викликає підвищення їхніх витрат на НДР на 107% у фармацевтичній промисловості (С21), 0,2% – хімічній (С20), по 0,5% – підприємств з виробництва неметалевої мінеральної продукції (С23) та автотранспортних засобів (С29), 2,7% – з виробництва машин і устаткування (С28).

Результати дослідження дають підстави для пропозицій стосовно необхідних змін в економічній політиці. Зокрема, стимулювання притоку ПІІ до національної економіки має стати органічною частиною також і політики у сфері інновацій, водночас мати вибірковий характер з пріоритетом на інвестиції в нові технологічно складні виробництва з вагомою науково-дослідною складовою.

Список використаних джерел:

1. Li J., Wu X. Does two-way FDI promote technological innovation? – Evidence from China. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Issue 22. e40332. DOI: https://doi.org/10.1016/-j.heliyon.2024.e40332.
2. Amiti M., Duprez C., Konings J., Van Reenen J. FDI and superstar spillovers: Evidence from firm-to-firm transactions. *Journal of International Economics*. 2024. Vol. 152, 103972. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.103972.
3. Meng C., Sousa C.M.P., Chen J. Unraveling the relationship between innovation performance feedback and outward FDI: Moderating influence of inward FDI spillovers. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 181(C). 114731. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114731.
4. Fons-Rosen C., Kalemli-Ozcan S., Sorensen B.E., Villegas-Sanchez C., Volosovych V. Foreign investment and domestic productivity: identifying knowledge spillovers and competition effects. *NBER Working Paper 23643*. URL : http://www.nber.org/papers/w23643.
5. Шовкун І. Вплив ПІІ на структурні зміни економіки у контексті перспектив повоєнного відновлення України. *Економіка та прогнозування*. 2023. №2. С. 33–65. DOI: https://doi.org/10.15407/eip2023.02.033.

Отримано: 12.05.2025

УДК 001.89:330

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

НАУКОВЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ НАУКИ І ОСВІТИ

У XXI ст., коли основою соціально-економічного розвитку стають наука, інновації та освіта, наукове проєктування відіграє все більшу роль у розробці нововведень, впровадженні елементів досліджень у навчальний процес.

Необхідність запровадження науково-дослідного проєктування в освітню діяльність ЗВО обумовлена наступним:

1) проєктна діяльність, розробка і реалізація різних проєктів включена до компетентностей більшості стандартів спеціальностей першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти і усіх спеціальностей третього освітньо-наукового рівня;
2) уже сьогодні варто готувати фахівців на майбутнє, у поствоєнний період організація проєктів стане базовим інструментом для конкурсного інвестування повоєнної економічної і соціальної розбудови.

У найбільш загальному вигляді під науковим проєктом мають на увазі роботу тимчасової команди щодо вирішення окремої конкретної проблеми, яка потребує досліджень і розробок з використанням певних ресурсів впродовж встановленого терміну [1–3].

Існує велике різноманіття наукових проєктів, які вченні [4] класифікують за багатьма критеріями: за характером, масштабом (розміром), тривалістю (строками реалізації), галузевою приналежністю, специфікою кінцевого продукту, функціональним спрямуванням, видом фінансування тощо. На нашу думку до науково-дослідних проєктів варто віднести і стартаппроєкти, які спрямовані на розробку новітніх продуктів та містять дослідницьку складову.

Кожен науковий проєкт характеризується наступними ознаками:

- інноваційність;
- ризиковість;
- міждисциплінарність (поряд із розумною монодисциплінарністю);
- синергетичний ефект.

У закладах вищої освіти наукові проєкти можуть розробляти команди науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти під керівництвом викладачів-менторів, а також змішані команди. Наукові проєкти є нетрадиційними, оскільки їхніми продуктами виступають нові знання, одержані в процесі проведення фундаментальних або прикладних наукових досліджень. Водночас виконання наукових проєктів – це трудомістка діяльність, в якій більшість часових, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів припадає на проведення наукових досліджень з метою отримання наукових та науково-технічних результатів.

Впровадження наукових проєктів у діяльність університету приносить низку позитивів:

1. Поєднання теорії та практики у навчальній роботі.
2. Залучення до співпраці широкого кола стейкхолдерів.

3. Мотивація до навчально-дослідницької роботи здобувачів.
4. Набуття здобувачами компетентностей проєктної діяльності, командної роботи, креативності, навиків відстоювання власної точки зору.
5. Можливість залучення до розробки і реалізації наукових проєктів здобувачів і науково-педагогічних працівників багатьох факультетів і спеціальностей університету.
6. Реалізація принципу навчання через дослідження, яке уможливить:

   - практичне використання знань, коли здобувачі отримують нові знання і тут же їх застосовують, приміняють у розробці проєктів;
   - перехід від репродуктивного навчання до компетентнісного;
   - широке реалізування індивідуальної траєкторії навчання здобувачів, можливість розробляти свої ідеї;
   - зміну підходів до процесу викладання: перехід від класичних лекцій до активізованих із постійним зворотнім зв'язком, перехід до тренінгового навчання, захист проєктів як форма підсумкового контролю.

7. Участь в конкурсах проєктів різних рівнів.
8. Залучення університетом через конкурси інвестицій у наукову діяльність, що призводить до зростання державних асигнувань ЗВО, що залежить від кількості «коштів (на одного працівника), які ЗВО заробив у попередньому році наданням науково-технічних послуг» [5].
9. Покращення конкурентних позицій ЗВО на ринку освітніх послуг.

Усе це призводить до суттєвого покращення якості навчальної роботи через інтеграцію освіти із проєктними дослідженнями. Виконання наукових проєктів постає відповіддю на виклики науки й освіти сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проєктами: навчальний посібник. КИЇВ: НУХТ, 2022. 139 с.
2. Придатко О. В., Придатко В. В., Борзов Ю. О., Дзень В. Є. Інтеграція новаційного методу мобільного навчання в освітні проекти підготовки розробників програмного забезпечення. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності.* 2018. № 18. С. 71–80.
3. Тадеуш О. М. Метод проектів як форма продуктивного навчання студентів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.* Серія 16: Творча особистість учителя. 2017. Вип. 29. С. 142–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2017_29_33 (дата звернення: 22.02.2025).
4. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. С. 13–14.
5. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності : постанова Каб. Міністрів України від 24.12.2019 р. № 1146. *Законотворчість*: база даних. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.01.2025).

Отримано: 10.05.2025

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

UDC 330.334

Yuriy Prozorov,
Researcher,
Institute for Economics and Forecasting,
National Academy of Science of Ukraine, Kyiv, Ukraine

THE ARCHITECTONICS OF SUPRANATIONAL BANKING CAPITAL CONCENTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GROWING RISKS OF GLOBAL CRISES

The global banking system is a structured set of network and hierarchical architectonics of national and supranational institutions of the banking system operating in the world in the current period of time. The supranational banking system, as defined by P. Senyshch, is a system of banking systems whose interaction is institutionalized, enshrined in law and recognized in the international banking community [1, p. 249]. The leading banks of the supranational level are multilateral development banks and universal banks of the United Kingdom, the United States, France, Switzerland and Japan. Germany does not currently have such a global network of intercontinental presence, and we do not expect significant institutionalization of German banking expansionism in the next decade [2, p. 256]. Chinese state-owned banks, which are already among the world's top 50 banks, will, on the contrary, expand their presence in the global banking system – especially during the New Depression, as a result of the possible real formation of optimal currency zones in the world after the hot and cold (tariff and currency) wars, theoretically substantiated earlier by Nobel laureate in economics R. Mandel [3, p. 662], and a sharp increase in the role of the yuan as the world's reserve currency of the future.

At the same time, the main Mandelian factor that may prevent the creation of an extremely large number of currency zones in the medium term, in our opinion, is that foreign exchange markets should not be so eroded that any individual speculator (perhaps with the exception of central banks – as emphasized by R. Mandel) can influence the market price of currencies, otherwise the speculative argument against flexible exchange rates would become significant [3, p. 663].

The processes of concentration of banking capital in Ukraine are occurring in the form of hidden centralization within the state systemic core by strengthening informal institutions of external foreign and/or non-state influence on 100% state-owned banks and banks with state participation (where the state's share is higher than the controlling stake but less than 100%). The movement towards establishing control relations without privatization tenders and real external investments in the capital of state-owned banks is being driven by institutional imports through the imposition of pre-time corporate governance requirements in the public sector at the high level of countries of OECD.

Given the state of its economy and the development of the financial and banking system, Ukraine is not yet institutionally ready to effectively implement such elements of corporate governance through an external management, such as Supervisory Boards, involving most of the independent members – non-citizens of Ukraine and the

appointment of foreign managers to senior highly paid positions to transform state-owned banks into purely commercial ones – without a social and territorial support component and without specialization in sustainable development.

However, the set of systemically important banks and newly arising non-bank financial intermediaries in the process of intensified digitalization and transhumanization of financial transactions is facing a dialectical contradiction between state supervision and supranational regulation and the hitherto unregulated movement of the free digital market. The acceleration of the digital transformation of local and global banking systems is one of the few positive effects of the current global wave-like mega-crisis that has been going on since early 2020.

During the crisis period, governments, represented by central banks and other financial authorities, assumed, and indirectly transferred to taxpayers through state and local budgets, systemic risks that had previously been inherent in the private sector, not only in practice but even in theory. The relevant experience of Canada, the United Kingdom, and Germany in responding to the crisis demonstrates the effectiveness of using the institutional mechanism of state development banks for supporting of local businesses.

The main institutional factors of the processes and directions of transformation of the banking system structure are the basic institutional triad of the transmission mechanism for the implementation of financial (including mixed monetary and fiscal) policy: the state, national local capital and foreign global financial capital. It is important to find a positive choice in this nonzero-sum game, using synergistic approaches to reduce the state's influence on the banking market and institutional capabilities to eliminate the risks of over-regulation of local banking systems after the introduction of supranational regulation of the global digital free market. At the present stage, foreign banks already significantly dominate in the regions with economies in transition.

Thus, according to [4, p. 172], the average share of foreign assets in the banking systems of Eastern Europe is about 70 per cent, in Latin America – about 40%, in Southeast Asia – 30%, and in the Middle East – 23%. Whereas in the European Union, foreign banks hold only 13% and in the United States – 21% of the assets of the their banking systems. The existing historical contradiction at the present stage is manifested primarily externally in vertical non-price competition between banks and financial startups in the banking and non-banking sectors. In terms of card, payment, and other digital financial services, Ukraine has been and is ahead of even the banks from the oldest EU member states, not to mention its neighbors in Central and Eastern Europe, Africa, and Asia.

If the existing economic model of the state, individual sectors and corporations – national champions, as well as small and medium-sized businesses – has become unusable, a new model of lending to them by banks will need to be radically revised after the war ends [4]. The processes of centralization and concentration of state and transnational banking capital in local banking markets are cyclical in dynamics and have an antiphase character depending on the phase of the economic cycle with the effect of institutional lag (hysteresis). The same applies to the contradictions between the models of bank lending to households and the already existing and predicted significantly increasing high debt burden of firms and households during and after the war. In our opinion, global changes in local banking approaches to the acceptable new post-crisis level of consumer lending risk to individuals are likely in the context of digitalization and the explosive development of Artificial Intelligence (AI), the transfer of most business processes online, and the growing threat of structural unemployment among employees both in banks and among their clients.

Conclusions. The average person – a non-homo smartphonicus (without a smartphone and without the ability to use QR codes and banking and government applications) – is now de facto no longer able to properly perform their basic socio-economic functions, including as full-fledged bank customers. In our opinion, this carries with it increased risks of dehumanization of banking systems and digital segregation of society in general. The global explosive development of disruptive digital financial technologies, including Metaverse financial systems and AI agents, will lead to increased penetration of fintech startups into a wide range of individual investors, which, in the context of rising volatility of digital and underlying assets, with central banks stimulating demand for money, will lead to further growth in credit risks and the danger of stock bubbles forming and popping in global equity, crypto-asset and derivatives markets.

References:

1. Senyshch P. M. The Essence of Banking Systems: typologization, classification and role in the economy. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine.* Problems of Ukraine's integration into the world financial space. 2013. Issue 1(99). P. 246–253. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2013_1_32.
2. Economic Contradictions of Globalization and Localization: Forms of Movement and Solutions / edited by Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine A. A. Grytsenko. National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution «Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine», SSI «Academy of Financial Management». Kyiv: 2024. 580 p. URL: https://ief.org.ua/-publication/monohrafii/2022/ekonomichni-superechnosti-hlobalizacii-ta-lokalizacii-v-umovakh-hibrydnoi-viyny-ta-pisljavoennoi-rekonstrukcii.
3. Mundell R. A Theory of Optimum Currency Areas. *The American Economic Review.* 1961. №51(4). P. 657–665.
4. Kovalenko V. V. Efficiency of the banking system in the conditions of global competition. *Actual Problems of Economy*. 2008. №5. P. 169–176. URL: https://core.ac.uk/-download/pdf/147038408.pdf.
5. Berezovyk V., Prozorov Y. Limits of concentration of state banking capital and institutions for coordinating lending to the economy. *Economy and Society.* 2024. №63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-71.

Отримано: 08.05.2025

УДК 338:331.5+004+621

Надія Азьмук,
доктор економічних наук, доцент,
Інститут промисловості економіки НАН України, м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАДЛЯ ВІДТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація промисловості набуває визначного значення для України в умовах триваючої війни, значних руйнувань виробничої, цивільної інфраструктури, потреб повоєнного відновлення, і головне, значної воєнної еміграції населення. Цифрова трансформація національної економіки формує виклики та одночасно відкриє нові можливості, які доцільно визначити, систематизувати та на їх підставі сформувати стратегію повоєнного відновлення країни в умовах кадрового дефіциту.

До основних викликів цифрової трансформації промисловості в контексті повоєнної відбудови та розв'язання проблем кадрового голоду в країні належать: цифровий розрив, кібербезпека, відставання адаптації закладів освіти до вимог цифровізації промислового бізнесу.

Проблема цифрового розриву в контексті української робочої сили включає не лише обмежений доступ до цифрових технологій у промисловому секторі, зумовлений недостатнім рівнем технологічного розвитку галузей. Вона включає дефіцит цифрових технологічних навичок, низький рівень цифрової інклюзії та недостатню цифрову залученість. Цифровий розрив посилюється через руйнування цифрової та виробничої інфраструктури в Україні та відтік ІТ фахівців та інженерних кадрів. Деструктивний вплив війни негативно позначається на мотивації промислового бізнесу щодо здійснення інвестицій у високотехнологічний розвиток підприємств.

Україна перебуває в стані підвищеного рівня кібератак з боку росії, що водночас стало драйвером для посилення готовності країни їм протистояти. За даними міжнародного рейтингу NCSI (National Cyber Security Index) Україна постійно посилює свої позиції та посідає 16 місце з показником 80,83 за даними зібраними 23 листопада 2023 р. [1]. Індекс передбачає інтегральну оцінку за 12 категоріями та 49 індикаторами (рис. 1).

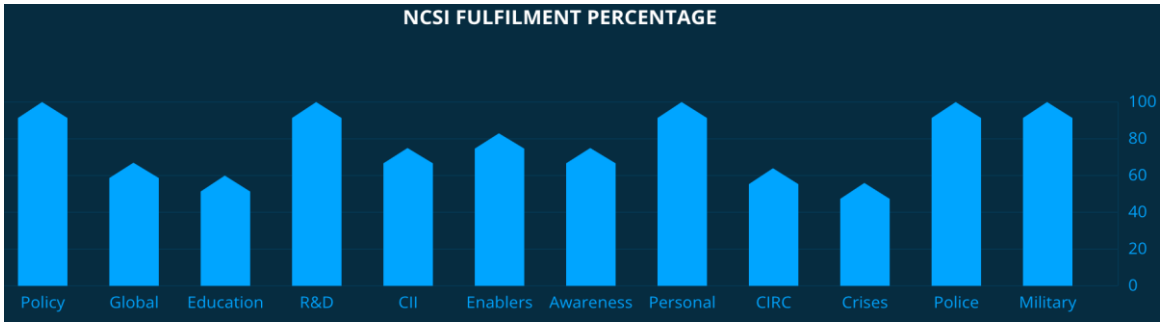


Рис. 1. *Індикатори індексу NCSI для України, версія 23.11.2023 р. [1]*

Найнижчі значення країна отримала за такими індикаторами: компетентності з кібербезпеки у початковій та середній школі; внесок у розвиток міжнародного потенціалу у галузі кібербезпеки; вимоги до кібербезпеки підприємств державного сектору; координації обізнаності про кібербезпеку та кіберкризове управління (план управління кіберкризою, оперативний резерв) [1]. Це свідчить про наявність прогалин у системі кіберзахисту, які потребують термінового усунення.

Війна поглиблює проблеми освітніх та кваліфікаційних розривів, що були притаманні країни що до війни. Тривалий час заклади вищої та професійної

освіти недостатньо оперативно реагували на потреби промисловості. Ця проблема загострилася в умовах війни, пришвидшеної цифрової трансформації, воєнної міграції кваліфікованої робочої сили. Руйнування освітньої інфраструктури, воєнна міграція викладачів молоді учнівського та студентського віку, нестача фінансування ускладнили формування та розвиток кадрового ресурсу для промисловості. Освітній процес відбувається з перебоями через постійні повітряні тривоги, а самі заклади освіти не мають належного ресурсного забезпечення для підготовки фахівців для високотехнологічних підприємств.

Водночас промисловий бізнес в умовах війни змушений прискорювати цифрову трансформацію задля оптимізації виробництва та можливостей використання технологічного заміщення робочої сили через її нестачу, що ще більше поглиблює розрив між пропозицією освітніх закладів та потребами роботодавців. Відсутність достатньої кількості випускників з необхідними цифровими й технологічними знаннями та навичками гальмує впровадження сучасних технологій на підприємствах, стримує їхню можливість щодо розвитку та зменшує потенціал в період повоєнного відновлення.

Попри значні виклики, цифровізацію слід розглядати як потужний драйвер відновлення промисловості України в умовах повоєнної відбудови та гострої нестачі кваліфікованої робочої сили. Перевагами використання цифровізації як одного з важливих інструментів промислового відновлення є: технологічне заміщення робочої сили, оптимізація виробництва та логістики, розвиток кіберфізичних систем, покращення умов праці, ефективне використання ресурсів підприємств та розвиток нових бізнес-моделей, залучення інвестицій.

Можна стверджувати, що цифровізація промисловості сприяє інтенсивному типу відтворення робочої сили, тобто якісному її вдосконаленню через формування та розвиток цифрових технологічних навичок.

Одним із засобів технологічного заміщення робочої сили є кобот (колаборативний робот). Коботи є «фізичними агентами» цифрових рішень, що забезпечують їх реалізацію у фізичному виробничому середовище. Коботи це роботи – співробітники, колаборативність, яких полягає у співпраці робота та людини [2]. Використання цієї технології у промисловості є привабливим для України через відносно невеликий розмір фінансових інвестицій, короткий термін їх окупності, низькі вимоги до технологічних навичок працівника, легкість та швидкість інтеграції у наявні виробничі процеси, підвищення ефективності виробництва, покращення безпеки праці та доступність для малого та середнього бізнесу.

Україна має потенціал у сфері робототехніки, проте через брак інвестицій та війну більшість ІТ компаній зосереджені на розробці програмного забезпечення, аналітиці, штучному інтелекті. Розвиток робототехніки в країні потребує державної підтримки щодо розширеного доступу до фінансових ресурсів, впровадження політики розвитку STEM освіти, належне фінансування наукових розробок у цій та суміжних галузях, формування інноваційної інфраструктури, посилення міжнародної співпраці з провідними науковими центрами роботехники, сприяння розвитку виробничих стартапів. Реалізація цих заходів дозволить Україні подолати виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом та необхідністю відновлення промисловості.

Список використаних джерел:

1. National Cyber Security Index. 23.11.2023 р. URL: https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/?order=rank.
2. Павленко Т. І., Шило Н. Ю. Аналіз колаборативних роботів. *Автоматизація та приладобудування. ADED'2019*: зб. студ. наук. ст. Харків : ХНУРЕ, 2019. Вип. 2. С. 179–182.

Отримано: 27.04.2025

УДК 658.012.4

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

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ CRM ТА ERP-СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

В умовах військової агресії та повоєнної відбудови України цифровізація набуває особливого значення як фактор стабілізації та розвитку національної економіки. Малий і середній бізнес (МСБ), який відіграє ключову роль у структурі економіки України, забезпечуючи значну частку зайнятості та ВВП країни, потребує ефективних інструментів для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів. Одними з таких інструментів є системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та системи управління ресурсами підприємства (ERP). Попри доступність сучасних цифрових рішень, рівень їх впровадження серед українських МСБ залишається відносно низьким [1, 2]. Це зумовлено недостатньою цифровою культурою, відсутністю стратегічного бачення цифрової трансформації у власників бізнесу, а також браком кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити ефективне впровадження та супровід таких систем.

У сучасних умовах динамічної трансформації економіки цифрові рішення відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Однією з основних тенденцій є перехід від традиційних локальних IT-рішень до хмарних сервісів за моделлю SaaS (Software as a Service). Такий підхід дозволяє підприємствам, зокрема малому та середньому бізнесу, суттєво знизити витрати на IT-інфраструктуру, швидко масштабувати бізнес-процеси та отримувати доступ до сучасних технологій без значних початкових інвестицій.

Особливої актуальності набувають інструменти із вбудованими модулями штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які забезпечують:

- точніше прогнозування попиту на продукцію та послуги;
- аналіз поведінки та потреб клієнтів на основі великих масивів даних (Big Data);
- оптимізацію виробничих і логістичних процесів у режимі реального часу.

Крім того, активно розвиваються інтегровані екосистеми, які поєднують CRM, ERP, HRM та інші рішення в єдиному середовищі для комплексного управління бізнесом. Це дозволяє компаніям ефективніше управляти всіма аспектами діяльності – від маркетингу та продажів до фінансового планування і контролю ресурсів.

У розвинених країнах такі інструменти вже стали стандартом навіть для мікробізнесу та стартапів. Аналітичні звіти компаній Gartner, McKinsey та IDC свідчать, що впровадження цифрових платформ дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці та обсяги продажів завдяки більш ефективній роботі з клієнтами, використанню аналітики даних і оптимізації внутрішніх процесів. Зокрема, за оцінками McKinsey, широке застосування генеративного ШІ та цифрових рішень створює значний потенціал для економічного зростання і підвищення ефективності бізнесу в найближчі роки.

Попри складну економічну ситуацію, український ринок цифрових технологій залишається досить динамічним і пропонує широкий вибір як вітчизняних, так і

міжнародних рішень, доступних для малого та середнього бізнесу. Українські розробки, такі як OneBox, Perfectum CRM+ERP та KeyCRM, орієнтовані на потреби локального ринку та пропонують гнучкі моделі впровадження за помірними цінами. Серед міжнародних SaaS-рішень популярністю користуються Zoho CRM, HubSpot CRM, Odoo та Pipedrive, які відзначаються високою функціональністю та наявністю безкоштовних або доступних тарифних планів для малого бізнесу.

Крім того, цифровій трансформації підприємництва в Україні опосередковано сприяють державні ініціативи, зокрема платформа «Дія.Бізнес», що надає підприємцям освітні ресурси, консультаційну підтримку та інформацію про можливості розвитку бізнесу. Важливу роль у стимулюванні цифровізації відіграють також програми міжнародних донорів, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та впровадження сучасних управлінських рішень.

Однак, навіть за наявності широкого вибору доступних цифрових рішень, рівень їх впровадження в малому та середньому бізнесі України залишається обмеженим. Дослідження OECD [2] та Pro-Consulting [3] свідчать, що головні бар'єри цифровізації МСБ пов'язані не стільки з фінансовими обмеженнями, скільки з організаційно-психологічними чинниками та низьким рівнем готовності до трансформаційних змін. Серед ключових проблем можна виділити такі:

1. Міф про високу вартість цифрових рішень. Багато підприємців не обізнані про наявність доступних або навіть безкоштовних систем, що знижує їхню мотивацію до впровадження таких інструментів.
2. Відсутність системного мислення у власників бізнесу. На більшості підприємств не формалізовані бізнес-процеси, відсутні чітко визначені цілі цифровізації та ключові показники ефективності (KPI), що унеможливлює грамотне впровадження CRM і ERP-систем.
3. Культурний опір змінам. Персонал і керівники часто дотримуються звичних, але малоефективних методів роботи (використання Excel, месенджерів для обміну інформацією), побоюючись, що нові цифрові інструменти ускладнять робочі процеси.
4. Низький рівень цифрової грамотності персоналу. Навіть за наявності сучасних технологічних рішень співробітники не мають необхідних компетенцій для їх ефективного використання.
5. Брак професійних консультантів і фахівців з цифрової трансформації. Підприємствам часто бракує кваліфікованої допомоги у виборі відповідних рішень, їх налаштуванні та інтеграції у внутрішні процеси компанії.

На нашу думку, для стимулювання цифрової трансформації малого бізнесу в Україні доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на розвиток цифрових компетенцій, удосконалення управління бізнес-процесами та розширення доступу до сучасних технологічних рішень. Серед найбільш важливих кроків можна виокремити такі:

- поступове впровадження цифрових рішень, розпочинаючи з упровадження CRM-систем для оптимізації управління клієнтською базою та підвищення ефективності продажів, із подальшим розширенням цифрової інфраструктури підприємств шляхом впровадження ERP-систем для комплексного управління ресурсами;
- підвищення цифрової грамотності власників бізнесу та персоналу через активне використання можливостей освітніх платформ, зокрема «Дія.Освіта»,

що сприятиме розвитку необхідних компетенцій у сфері цифрових технологій та управління бізнес-процесами;

- створення регіональних центрів підтримки цифрової трансформації малого бізнесу для надання консультаційної та методичної допомоги підприємствам у виборі, впровадженні та ефективному використанні цифрових рішень;
- популяризацію успішних кейсів цифровізації МСБ, демонструючи реальні приклади ефективного впровадження CRM та ERP-систем і тим самим мотивуючи інших підприємців до впровадження сучасних управлінських рішень;
- розширення програм підтримки бізнесу через залучення міжнародних донорів і проєктів технічної допомоги, що створить додаткові фінансові та консультаційні можливості для підприємств у межах програм цифрової трансформації.

Імплементація CRM та ERP-систем є стратегічно важливою умовою підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. Основні бар'єри цифровізації мають переважно організаційний і психологічний характер, а не фінансову природу. Подолання цих бар'єрів можливе шляхом формування культури стратегічного управління, розвитку цифрових компетенцій серед власників бізнесу та їхніх команд, а також за рахунок активного використання сучасних технологічних рішень і залучення інституційної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Gradus Research. Дослідження впровадження цифрових технологій у малому бізнесі України. 2023. URL: https://gradus.app/uk/research/digitalization-sme-ukraine-2023.
2. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/ukraine/digital-business-transformation-2024.pdf.
3. Pro-Consulting. Аналіз ринку CRM та ERP систем в Україні. 2025. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-crm-ta-erp-sistem-v-ukraine-2025-god.

Отримано: 10.05.2025

УДК 378.004

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПРИ ВИКЛАДАННІ ЗАГАЛЬНОБІОЛОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Цифрове перетворення освітнього середовища є ключовим кроком у модернізації підготовки майбутніх фахівців у галузі біології. Використання цифрових технологій сприяє не лише підвищенню ефективності освітнього процесу, а й відкриває можливості для застосування інноваційних підходів до вивчення складних біологічних явищ. Цифровізація освіти охоплює використання електронних засобів навчання, онлайн-платформ, мобільних додатків, інтерактивних інструментів, а також автоматизацію адміністративних і навчальних процесів.

Питання цифровізації освіти на сьогоднішній день є актуальним і досліджується низкою дослідників, в тому числі і в біологічній науці. Так, В. Гнатюк, І. Упатова, О. Дехтярьова та Н. Куруц [3], Г. Білецька [2], Н. Ількевич, А. Юрченко та Ю. Хворостіна [1, 4] досліджували різні напрямки цифровізації в біології.

Метою роботи є аналіз процесу цифровізації освіти при викладанні загальнобіологічних дисциплін у закладах вищої освіти.

Розглянемо основні напрямки цифровізації освітнього процесу при підготовці біологів.

1. Віртуальна реальність (VR) – напрям, що створює повноцінне тривимірне середовище, в якому здобувач освіти може досліджувати біологічні системи. У віртуальній лабораторії можна проводити експерименти, спостерігати за процесами на молекулярному чи клітинному рівні, вивчати анатомію та фізіологію організмів і навіть досліджувати недоступні природні екосистеми.
2. Доповнена реальність (AR) **–** напрям, при якому цифрові об'єкти накладають на реальний світ. Це дозволяє використовувати мобільні пристрої або спеціальні окуляри для вивчення тривимірних моделей клітин, органів чи біологічних процесів у реальному середовищі.
3. Біоінформатика та аналіз даних – напрям, що передбачає використання біоінформативних інструментів для аналізу даних у біологічних процесах. Це робота з хмарними сервісами, що забезпечують безпечне зберігання даних, доступ до матеріалів з будь-якого пристрою і спільну роботу в реальному часі.
4. Інтерактивне навчання – це підхід, що базується на активній участі здобувачів освіти у процесі навчання через взаємодію з викладачами, однокласниками чи одногрупниками або цифровими інструментами. Передбачає залучення здобувачів до активної роботи через гейміфікацію, тобто впровадження ігрових елементів у навчання; участь у вебінарах та інтерактивних лекціях тощо.
5. Цифрові освітні ресурси – це інформаційно-освітні платформи, що надають доступ до навчальних матеріалів, курсів, онлайн-уроків; цифрові інструменти, для створення презентацій, інтерактивних тестів, онлайн-занять; електронні освітні ресурси, такі як цифрові підручники, посібники, наукові статті, енциклопедії та інші навчальні матеріали.

6. STEM та STEAM навчання – це напрями, що орієнтовані на використання у навчанні технологій науки, техніки, інженерії, математики, а також мистецтв [1–4].

Отже, цифровізація – це сукупність практик і технологій, що застосовуються в освітньому процесі, допомагають досягти мети та спростити комунікацію між тими, хто навчається і викладачами. За останні роки в Україні було реалізовано велику кількість національних проєктів, з'явилися цифрові освітні платформи, що продовжують розвиватися, електронні освітні ресурси та інструменти, необхідне для реалізації процесу навчання цифрове середовище, вимоги до компетенції педагогів. В той же час існує низка проблем, зокрема оснащення вартісним спеціальним обладнанням освітніх закладів, навчання педагогів сучасним технологіям та їх впровадження в освітні установи.

Список використаних джерел:

1. Баштовенко О. А., Мізюк В. А., Новак Г. Е. Розвиток біологічної освіти в контексті STEM-освіти. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2024. № 5 (39). С. 47–58.
2. Білецька Г. А. Використання віртуальних лабораторних робіт у підготовці фахівців-екологів. *Інформаційні технології в освіті*. 2012. № 12. С. 44–49. URL: http://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/795 (дата звернення: 11.04.2025).
3. Гнатюк В. В., Куруц Н. В. та ін. Віртуальні лабораторії в біологічній освіті: моделювання експериментальних досліджень. *Академічні візії*. 2023. Вип. 21. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8199004 (дата звернення: 26.04.2025).
4. Юрченко А., Хворостіна Ю. Віртуальна лабораторія як складова сучасного експерименту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2016. №2(39). С. 281–283. URL: http://repository.sspu.sumy.ua/-handle/123456789/945 (дата звернення: 11.05.2025).

Отримано: 12.05.2025

УДК 336.02:004.8:004.657:330.101.541

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

МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA

Сталий розвиток є стратегічною метою глобальної економічної політики, проте його реалізація в сучасних умовах значно ускладнюється зростанням фінансової нестабільності, високими ринковими ризиками та обмеженим доступом до надійних джерел капіталу. Особливо це стосується країн із перехідною економікою, де інвестиційний клімат вимагає глибокої аналітичної підготовки та управлінських рішень, базованих на кількісній оцінці невизначеності. У зв'язку із цим надзвичайно важливою є розробка сучасних моделей аналізу та прогнозування, що дають змогу врахувати ризики й оцінити економічну доцільність проєктів сталого розвитку ще на етапі ухвалення рішень.

Складні умови багатовекторної нестабільності – фінансової, геополітичної, екологічної – привертають особливу увагу до фінансування сталого розвитку. З одного боку, реалізація проєктів у сферах «зеленої» енергетики, циркулярної економіки, соціальної інфраструктури потребує довгострокових і надійних джерел капіталу, а з іншого – фінансова невизначеність, зміни регуляторного середовища та високі ризики обмежують готовність інвесторів брати участь у сталих ініціативах.

У реалізації саме сталих фінансових ініціатив (зокрема, у сферах відновлюваної енергетики, «зеленої» логістики, сталого будівництва тощо) важливу роль відіграють інструменти оперативного контролю, оцінки ефективності та управління ризиками. Саме тут на перший план виходять цифрові технології, які забезпечують високу швидкість обробки, достовірність даних та гнучкість аналітики.

Використання сучасних цифрових технологій, зокрема Big Data та штучного інтелекту (AI), відкриває нові горизонти для точного прогнозування, моделювання сценаріїв і управління ризиками сталого фінансування. Традиційні методи фінансового аналізу виявляються недостатніми для роботи з великими обсягами динамічних, нечітких і багатофакторних даних. Натомість алгоритми машинного навчання, нейронні мережі та інтелектуальні аналітичні системи дають змогу:

- виявляти складні нелінійні взаємозв'язки між показниками сталості та фінансової ефективності;
- моделювати багатоваріантні сценарії інвестування з урахуванням імовірнісних ризиків;
- автоматизувати оцінку ESG-профілів компаній і проєктів;
- підвищувати точність прогнозів щодо окупності та довгострокових ефектів екологічних ініціатив.

Big Data забезпечує масштабну базу знань – від супутникових даних до соціальних індикаторів, а AI-підходи трансформують їх у прикладні управлінські рішення. Це дає змогу формувати розумні, динамічні моделі фінансування, орієнтовані не лише на економічну вигоду, а й на вимірюваний соціально-екологічний ефект.

Саме масиви Big Data у моніторингу сталих проєктів дозволяють: оцінювати динаміку екологічних та соціальних показників у реальному часі; виявляти відхилення від базових KPI (наприклад, підвищені викиди, низька енергоефективність); швидко реагувати на зміни в макроекономічному та екологічному середовищі [1].

Доволі розповсюджені технології Big Data в оцінці екологічних ризиків портфеля інвестора – аналітичні платформи використовують великі обсяги даних про CO_2-викиди, доступ до води, рівень забруднення ґрунтів у різних регіонах світу для формування ESG-рейтингу компаній, які входять до інвестиційного портфеля. Поведінковий аналіз реакції ринку на сталу стратегію компаній – обробка мільйонів дописів, новин, біржових звітів у реальному часі дозволяє оцінити репутаційний ризик компанії з точки зору сталості (наприклад, скандали, пов'язані з greenwashing, фіксуються за допомогою sentiment analysis). Складання карт соціального впливу інвестицій – за допомогою даних із відкритих джерел, соціальних платформ і геоаналітики інвестори оцінюють, як фінансування впливає на зайнятість, доступ до освіти чи охорони здоров'я у цільовому регіоні проєкту.

Алгоритми машинного навчання та нейронні мережі застосовуються для: автоматизованої верифікації ESG-звітності – зіставлення задекларованих та фактичних даних; виявлення маніпуляцій і greenwashing (на основі аномалій у звітах); оцінювання ефективності інвестицій за критеріями сталості; класифікації проєктів за рівнем ризику та потенціалом впливу [1].

Унікальною функцією AI для сталого інвестування є інтелектуальний відбір активів до ESG-портфеля – машинне навчання аналізує десятки тисяч параметрів (фінансові дані, екологічні показники, поведінкові тренди) і прогнозує фінансову та сталу ефективність активу протягом кількох років, допомагаючи інвестору сформувати збалансований портфель.

Не менш ефективним є AI-рейтингування компаній за ESG-критеріями – штучний інтелект автоматично аналізує звітність, новини, судові справи, щоб оцінити сталу репутацію компаній і присвоїти їм індекси сталості (наприклад, Sustainalytics, MSCI ESG Rating).

При прогнозуванні ризиків інвестування в «зелені» інфраструктурні проєкти – AI-системи моделюють ідеальні сценарії розвитку проєкту, враховуючи макроекономічні зміни, інфляцію, кліматичні чинники, допомагаючи інвесторам приймати обґрунтовані рішення.

Хмарні платформи (Cloud Platforms) забезпечують: масштабованість аналітичних моделей; збереження й обробку великих масивів ESG-даних; інтеграцію різнорідних джерел інформації (дані з державних платформ, моніторингових систем тощо); доступність аналітики в реальному часі для всіх зацікавлених сторін (банків, фондів, урядових структур) [2].

Адаптованими до вимог сталого інвестування є онлайн-платформи для «зелених» облігацій – міжнародні інвестори використовують хмарні сервіси, що публікують усі дані про обсяги фінансування, верифікацію впливу, екологічні KPI, пов'язані з конкретною облігацією (наприклад, Climate Bonds Initiative).

Прямий вплив на формування стратегій сталого інвестування мають інтерактивні ESG-аналітичні платформи (SaaS) – компанії типу Bloomberg Terminal, Refinitiv, Arabesque S-Ray надають хмарний доступ до інтегрованих звітів про ESG-ризики, інтеграцію в бізнес-модель, сталу дохідність, що.

Дедалі популяризуються хмарні дашборди для звітності по імпакт-інвестиціях – стартапи та фонди використовують дашборди, які візуалізують

вплив інвестицій на SDG-мети (Цілі сталого розвитку), наприклад: скільки тонн CO_2 зменшено, скільки робочих місць створено тощо [3].

Отже, поєднання інструментів штучного інтелекту та аналітики великих даних у процесі моделювання сценаріїв сталого фінансування є не лише інноваційним підходом, а й необхідною умовою ефективного управління інвестиційними ризиками в добу сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Kim S., Li Z. Understanding the impact of ESG practices in corporate finance. *Sustainability*. 2021. № 13 (7), Article 3746. DOI: https://doi.org/10.3390/su13073746.
2. Sembiyeva L., Zhagyparova A., Zhusupov E., Bekbolsynova A. Impact of Investments in Green Technologies on Energy Security and Sustainable Development in the Future. *Futurity of Social Sciences*. 2023. №1(4). P. 61–74. DOI: https://doi.org/10.57125/FS.2023.12.20.03.
3. Serikova M., Sembiyeva L., Orozonova A., Tazhikenova S., Kuchukova N., Mikhailova G. The impact of performance improvement of the tax system on the economic growth of developing countries based on the experience of the European Union. *Montenegrin Journal of Economics*. 2022. № 18 (4). P. 203–214. URL: https://mnje.com/sites/mnje.com/files/currentissue/Komplet%20MNJE%20Vol.%2018,%20No.%204.pdf#page=202.

Отримано: 12.05.2025

УДК 338

Наталія Данік,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ

Інноваційна діяльність є критично важливим елементом для забезпечення розвитку та конкурентоздатності підприємств, особливо в умовах нестабільності, таких як пандемія чи повномасштабна війна. Початок війни в Україні кардинально змінив пріоритети бізнесу, спрямувавши його зусилля на волонтерство, соціальне підприємництво та виробництво необхідної продукції, включаючи оборонну.

Незважаючи на складну ситуацію, інноваційна діяльність в Україні набула нового значення як фактор загальнодержавного розвитку. Уряд визначив середньострокові пріоритетні напрями інновацій на 2025 рік, серед яких енергетика, стратегічні галузі промисловості, агропромисловий комплекс, медицина, охорона довкілля, інформаційно-комунікаційні технології та робототехніка, що є ключовими для економічної стійкості та безпеки країни.

У 2024 році був затверджений план заходів на 2025–2027 роки для реалізації стратегії розвитку інноваційної діяльності до 2030 року. Ця стратегія визначає Україну як країну, що прагне стати інноваційно розвиненою, окреслюючи ключові напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері поєднання цифрового розвитку та інноваційної діяльності. Документ констатує, що новий етап російської агресії у 2022 році поглибив існуючу проблему недостатнього фінансування наукових досліджень та розробок, що призвело до значних руйнувань наукової інфраструктури та втрати людського капіталу. Велика кількість наукових установ та закладів вищої освіти зазнали пошкоджень або руйнації, що супроводжувалося втратою значної кількості наукового обладнання.

Внаслідок війни значна частина наукових та науково-педагогічних працівників була змушена покинути країну або стати внутрішньо переміщеними особами, що призвело до втрати кваліфікованих кадрів. Значна кількість науковців була змушена працювати дистанційно, а частина пішла на військову службу або загинула, захищаючи країну. Стратегія враховує вплив глобальних тенденцій, таких як зростання населення, безпекові виклики, зміни клімату, міграція та розвиток цифрової економіки, на інноваційну діяльність в Україні. Вона спрямована на створення сприятливих умов для бізнесу, стартапів, науковців, інвесторів та міжнародних партнерів у сфері інновацій, які є вкрай важливими для захисту суверенітету, відновлення та трансформації України через цифровізацію інноваційної діяльності [1].

На початку 2021 року, незважаючи на певні позитивні зрушення, рівень цифрового розвитку в Україні залишався нижчим за провідні європейські країни, особливо в питаннях доступу до швидкісного Інтернету та інтеграції цифрових технологій у бізнесі та публічних послугах. Війна завдала додаткових ударів по цифровій інфраструктурі. Однак, у відповідь на ці виклики, Україна продовжила розвивати цифрові рішення як важливий елемент підтримки життєдіяльності в умовах агресії. Основними перешкодами для інноваційної діяльності залишаються

обмежений доступ до фінансування, зокрема венчурного капіталу, та проблеми з доступом до цифрових технологій через руйнування інфраструктури. Також значною проблемою є цифрова нерівність між містом та селом, що ускладнює інноваційний розвиток під час війни та у період післявоєнного відновлення.

У 2023 році було продовжено дію середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, включивши освоєння нових технологій у сферах енергетики, транспорту, матеріалознавства, агропромислового комплексу, медицини, екології та інформаційно-комунікаційних технологій. Дослідження, проведене Center42, наголошувало на важливості підтримки інноваційних підприємств у сферах продажів, маркетингу та залучення інвестицій для прискорення розвитку інноваційного виробництва в Україні, яке представлене переважно високотехнологічними продуктами та сервісами [2].

В таких умовах розвиток інноваційної сфери в Україні є надзвичайно важливим кроком на шляху до повноцінної інтеграції в європейську спільноту. Європейський Союз пропонує різноманітні можливості для українських науковців та новаторів через свою програму «Горизонт Європа», яка фінансує дослідження та інновації. Особлива увага приділяється залученню українських фахівців до вже існуючих проєктів у рамках ініціативи «Horizon4Ukraine». Бюджет програми «Горизонт Європа» значно збільшено порівняно з попередньою програмою, що свідчить про пріоритетність наукових досліджень та інновацій для ЄС. Головними цілями програми є зміцнення науково-технічної бази Європи, підвищення її інноваційного потенціалу та конкурентоздатності, а також підтримка соціально-економічної моделі та цінностей ЄС [1].

Для підтримки українських учасників програми «Горизонт Європа» в Україні створено спеціальний офіс на базі Національного фонду досліджень. Цей офіс допомагатиме українським науковцям та інноваторам у пошуку партнерів для спільних проєктів як в Європі, так і в усьому світі.

Крім «Горизонт Європа», українські дослідники можуть брати участь в інших європейських програмах, спрямованих на інновації, зокрема у сфері цифрової трансформації («Цифрова Європа»), підтримки культурного та креативного секторів («Креативна Європа») та через інноваційні гранти від Європейського співробітництва в галузі науки та техніки (COST), яке об'єднує науковців для спільної роботи.

Важливою є також можливість участі в програмі «EUREKA», яка сприяє міжнародній співпраці у сфері інновацій шляхом об'єднання учасників у консорціуми для створення нових продуктів. Наразі фінансування українських учасників цієї програми з державного бюджету доступне лише для університетів та наукових установ, і тільки для мережевих проєктів [1].

Програма «Горизонт Європа» також щорічно відзначає інноваційні міста Європи. У 2023 році Львів посів високе третє місце, що стало визнанням його активної освітньої та інноваційної екосистеми, підтримки молодіжних ініціатив, розвитку IT-сектору, лідерства в медичних технологіях та волонтерських проєктах.

Важливим елементом євроінтеграції у сфері інновацій є впровадження політики розумної спеціалізації, яка передбачає розробку регіональних планів інноваційного розвитку з урахуванням сильних сторін та потенціалу кожного регіону. Українські регіони можуть приєднатися до Європейської платформи розумної спеціалізації для обміну досвідом та отримання експертної підтримки [1].

Україна прагне до глибшої інтеграції своєї науково-інноваційної системи до європейського дослідницького простору та участі в його управлінських структу-

рах, що є одним із пріоритетів Дорожньої карти інтеграції. Отже, має цікаві креативні приклади успішних українських інноваційних компаній, якими є виробники дронів, електробайків, систем безпеки та навіть ракет.

Загалом, інноваційна діяльність в Україні є активною та відіграє важливу роль у виробництві, на що вплинули як пандемія, так і війна, що вимагали від уряду та міжнародних партнерів значної підтримки. Незважаючи на кризу, сфера інновацій в Україні демонструє значний потенціал для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження КМУ від 31.12.2024 р. № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 28.04.2025).
2. Химич І. Особливості інноваційної діяльності в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5 (84). URL: https://doi.org/10.33108/-galicianvisnyk_tntu2023.05.

Отримано: 02.05.2025

УДК 004.738.5:339.138:658.8(477)

Оксана Корнієнко,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Активна цифровізація економіки та стрімке поширення електронної комерції кардинально змінюють традиційні підходи до ведення бізнесу в Україні. Особливо актуальною вона є під час війни, коли бізнеси шукають нові канали збуту та взаємодії з клієнтами. Водночас розвиток цифрового маркетингу стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності компаній, оптимізації взаємодії з клієнтами та формування стійких позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад цифрового маркетингу в електронній комерції, аналіз сучасних тенденцій його розвитку, а також розробка прикладних рішень для підвищення ефективності діяльності українських бізнес-структур в умовах цифрової трансформації.

Цифровий маркетинг (digital marketing) – це комплекс маркетингових заходів, що здійснюються із використанням цифрових каналів комунікації та технологій для просування товарів, послуг і брендів. На відміну від традиційного маркетингу, він дозволяє реалізовувати інтерактивні та персоналізовані стратегії, адаптовані до швидкозмінного інформаційного середовища [1, 3]. Теоретичні основи цифрового маркетингу спираються на принципи інтегрованих комунікацій, адаптивного контенту, мультиканальності та аналітичного управління маркетинговою діяльністю.

Електронна комерція в Україні за останні роки стала одним із найдинамічніших секторів економіки, особливо прискорившись через глобальні зміни в поведінці споживачів, розвиток цифрової інфраструктури та зовнішні фактори, пов'язані з війною та змінами логістичних моделей.

За оцінками аналітичних агентств, ринок електронної комерції в Україні у 2024 році зріс на понад 20% у порівнянні з 2023 роком, навіть попри складні економічні умови. Кількість українців, які регулярно здійснюють покупки онлайн, перевищила 55% від загальної кількості користувачів інтернету [2, 4].

Технологічними трендами електронної комерції можемо визначити наступні [4]:

1. Мобільна комерція (m-commerce): Близько 70% покупок здійснюються через смартфони.
2. Соціальна комерція (s-commerce): Активне використання Instagram, Facebook Marketplace, TikTok Shop для прямого продажу.
3. Інтеграція ШІ (AI): персоналізовані рекомендації товарів, чат-боти для обслуговування клієнтів.
4. Buy Now, Pay Later (BNPL): розширення сервісів відстроченої оплати, адаптованих під український ринок.
5. Патріотичне споживання: підтримка локальних брендів та «Made in Ukraine» як тренд.

Електронна комерція в Україні показує вражаючу здатність до адаптації в умовах викликів війни, економічної нестабільності та глобальних трансформацій. Вона є одним із найперспективніших секторів економіки з великим потенціалом розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

У сучасній електронній комерції поняття «зв’язка» (або «зв'язка у рекламній кампанії») є одним із ключових елементів успішного просування товарів чи послуг в інтернеті. Це поняття прийшло з практики перформанс-маркетингу і стало основою для побудови ефективних систем продажів.

Окреслимо основні структурні елементи «зв’язки» в e-commerce (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові компоненти «зв’язки у рекламній кампанії»

Компонент	**Опис**
Оффер	Пропозиція, яка вирішує конкретну проблему споживача або задовольняє його потребу.
Трафік	Канал залучення потенційних клієнтів (Facebook Ads, Google Ads, TikTok, Instagram).
Креатив	Рекламні матеріали: зображення, відео, тексти, що привертають увагу і стимулюють клік.
Лендінг	Спеціально розроблена сторінка для закриття ліда або продажу.
Конверсійний елемент	Форми, кнопки, оплати, що безпосередньо призводять до цільової дії користувача.

«Зв’язка» потрібна для наступних цілей: оптимізація бюджету: завдяки правильній зв’язці витрати на рекламу зменшуються, а ефективність зростає; прискорення тестування; масштабування продажів: відпрацьована зв’язка дозволяє масштабувати кампанії без пропорційного збільшення витрат; аналіз ефективності: легко відслідковувати, на якому етапі втрачається конверсія, і оперативно реагувати.

У сучасних умовах розвитку цифрового середовища маркетингові стратегії зазнають постійної еволюції, що зумовлює необхідність оптимізації каналів взаємодії із цільовою аудиторією. Одним із найефективніших інструментів у цифровому маркетингу стали лендінги (посадкові сторінки). Їх основна функція полягає у спрямуванні користувача до виконання певної дії – покупки, реєстрації, завантаження або іншої цільової конверсії.

Лендінг (*landing page*) – це автономна веб-сторінка, створена спеціально для маркетингової або рекламної кампанії. На відміну від багатосторінкових вебсайтів, лендінг має одне ключове завдання: фокусування уваги відвідувача на конкретній пропозиції з мінімальними відволіканнями.

На відміну від корпоративних сайтів, які часто виконують інформативну функцію і охоплюють широкий спектр тем, лендінги є вузькоспеціалізованими. Вони значно швидше ведуть користувача від зацікавленості до дії. У порівнянні із соціальними мережами, контент яких є розважально-інформаційним, посадкові сторінки забезпечують вищий рівень конверсії завдяки фокусованій пропозиції.

У контексті цифрової трансформації маркетингу лендінги виступають надзвичайно ефективним інструментом для досягнення конкретних бізнес-цілей. Їх використання дозволяє забезпечити високу конверсію, краще розуміння поведінки споживачів і підвищення загальної рентабельності маркетингових кампаній.

Сучасна модель електронної комерції є динамічною та комплексною системою, що базується на принципах клієнтоорієнтованості, мультиканальності та технологічної інтеграції. Для досягнення конкурентоспроможності підприємства повинні постійно адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та орієнтуватися на створення унікальної споживацької вартості. Схематично модель електронної комерції або товарного бізнесу виглядає так, як представлено на рис. 1.

Рис. 1. *Схема сучасної моделі товарного бізнесу*

Розглянемо основні прикладні рішення для українського бізнесу. В умовах сучасного ринку для українських підприємств найбільш дієвими є такі цифрові маркетингові інструменти: таргетована реклама у соціальних мережах; контекстна реклама в пошукових системах (Google Ads, Bing Ads); контент-маркетинг; SEO-оптимізація вебресурсів; email-маркетинг як засіб персоналізованої комунікації; автоматизація маркетингових процесів за допомогою CRM-систем.

Особливу актуальність набувають аналітичні платформи та системи моніторингу трафіку, що дозволяють здійснювати глибокий аналіз поведінки користувачів та оперативно коригувати маркетингові кампанії.

Висновки. Ефективне використання теоретичних засад і прикладних інструментів цифрового маркетингу дозволяє забезпечити конкурентні переваги, розширити цільову аудиторію, підвищити прибутковість і сформувати позитивний імідж бренду на ринку. Подальші дослідження доцільно зосередити на адаптації світових digital-стратегій до умов українського ринку та розробці інтегрованих маркетингових моделей для підприємств малого та середнього бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук Т. А. Управління маркетингом підприємств торгівлі в соціальних мережах. *Тези до збірника конференції «Реклама: інтеграція теорії та практики»*. 2017. С. 22–24.
2. Процишин Ю. Т. Ефективність використання e-mail маркетингу. *Мистецтво наукової думки*. 2019. № 5. С. 13–15.
3. Парсяк В. Н. Маркетинг: гібридна дійсність: підручник. Одеса: Олді-плюс, 2023 р. 566 с.
4. Семенюк С. Б., Фалович В. А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 4 (1). С. 61–72.

Отримано: 10.05.2025

УДК 004.6

Даниїла Олійник,
доктор економічних наук, професор,
Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, Україна
Степан Кошкаров,
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

ЦИФРОВІ АКТИВИ: НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТИ

Процеси, пов'язані з цифровізацією є незворотними складовими еволюційного розвитку сучасної глобальної економіки. Під впливом розвитку цифрових технологій змінюється світовий порядок, заснований на правилах (Rule-based world order). Цифрова економіка розглядається як інструмент глобалізаційних процесів, а гіперзв'язок, який є основою цифрової економіки, означає зростаючу взаємозв'язаність людей, організацій і машин завдяки інструментів цифрової трансформації економіки [1]. Індустрія цифрових активів відіграє вирішальну роль в цих процесах та економічному розвитку України [2]. Україна входить у першу десятку країн в рейтингах використання криптовалют з обсягом транзакцій, що перевищують 100 млрд. дол США. В міжнародній практиці термін «криптовалюта» зазвичай стосується цифрових валют на основі блокчейну, які підтримуються в децентралізованих мережах. Серед інших термінів, які використовуються як синоніми криптовалюти, є криптоактиви та токени. Криптовалюта функціонує як «електронна готівка, захищена криптографічними механізмами замість центрального сховища чи органу» [3] і складається як з одиниць збереженої вартості, так і з мереж, в яких вони обмінюються [4]. Конкретна криптовалюта кваліфікується як «цінний папір» і залежить від «конкретних фактів і обставин» кожного активу [5].

Криптовалюта побудована на технології блокчейн функціонує як бухгалтерська книга, записуючи різні транзакції її учасників. Згідно зі звітом Національного інституту стандартів і технологій, блокчейни «дозволяють спільноті користувачів реєструвати транзакції в спільній книзі в цій спільноті, так що за нормальної роботи мережі блокчейнів жодна транзакція не може бути змінена після публікації» [6]. Двома найпоширенішими криптовалютами є біткойн та ефір, які разом складають близько 61% усього ринку криптовалют [7]. Зокрема, у звіті «Глобальні перспективи до 2025 року» однієї із найбільших у світі керуючих активами компанії BlackRock, яка управляє активами на 10,5 трлн дол США, зазначається перспектива розвитку біткоїн на 2025 р. як нового класу активів для диверсифікації портфелів [8]. Стейблкойни є підмножиною криптовалюти. Іншими типами цифрових активів є невзаємозамінні токени та цифрова (або метавсесвітня) нерухомість.

Проте, у вітчизняному законодавстві не має чіткого визначення криптовалюти. Закон України «Про віртуальні активи», який не набрав чинності, містить визначення саме віртуальних активів, а не криптовалюти, до яких віднесено не-

матеріальні блага, що є об'єктом цивільних прав, мають вартість та виражені сукупністю даних в електронній формі і не поширюється на електронні гроші та цінні папери [9].

Нещодавні кардинальні зміни в політиці США щодо цифрових активів прогнозують зростання підтримки цифрових активів [2]. Ці зміни торкаються, перш за все, діяльності національних банків та федеральних ощадних асоціацій США, яким надається право здійснювати діяльність з криптовалютними активами [10]. Зокрема, це стосується надання банками таких послуг, як зберігання криптоактивів та депозитів в доларах, які слугують резервами для стейблкоїнів, забезпечених доларом через мережу розподіленої книги. Власне, мова йде про наміри збереження долара США домінуючою резервною валютою у світі з використанням для цього стейблкойнів. З цією метою у США в 2025 р. започатковано створення холдингів цифрових активів у вигляді *стратегічного резерву біткойнів* (*Strategic Bitcoin Reserve***)**, які належать казначейству та *запасу цифрових активів* (*Digital Asset Stockpile, Stockpile*), який має складатися з кошика цифрових активів, крім біткойнів. Stockpile включатиме Ethereum, а також може включати XRP, Solana і Cardano [11].

Останнім часом криптовалюта Ripple, відома також як XRP coin, набула значної популярності на ринку цифрових активів через високу швидкість транзакцій, низькі комісії та масштабованість. Як платіжна мережа Ripple, в основі якої лежить однойменна криптовалюта XRP, дозволяє проводити миттєві та дешеві міжнародні платежі. В XRP можна не тільки інвестувати, але й використовувати для обміну на інші валюти, а також розраховувати її при проведенні фінансових транзакцій в мережі Ripple. Окрім стейблкоїнів та біржових токенів, XRP є третьою за величиною ринкової капіталізації після Bitcoin та Ethereum.

Блокчейн-платформа Solana на основі криптовалюти SOL використовує механізм підтвердження частки для забезпечення функцій смарт-контракту і, зокрема, децентралізованих програм. Solana має цілу низку потенційних сфер застосування, включно з децентралізованими фінансами (DeFi), невзаємозамінними токенами (NFT), платежами та іграми [12].

Блокчейн-платформа *Cardano* використовує криптовалюту ADA і створена для здійснення позитивних глобальних змін. Cardano запровадив послуги децентралізованого фінансування (*DeFi*), включаючи оновлення для включення розумних контрактів і можливості створювати децентралізовані програми (*DApps*).

Заходи щодо становлення блокчейн-платформ спрямовані, у тому числі, й на упорядкування стратегії придбання біткойнів, оскільки загальна пропозиція яких обмежена 21 мільйоном монет, з яких понад 19,8 мільйона вже знаходяться в обігу [13]. Прикладом може слугувати ініціатива глобального фінансового гіганта «Mastercard», який заявив про розробку криптоплатіжної інфраструктури з метою інтеграції блокчейна для всіх 3,5 млрд власників карток по всьому світу. Очікується, що за результатами впровадження такої ініціативи «Mastercard» перетвориться на шлюз між фіатними грошима та цифровими активами, а криптовалюта стане частиною глобальної платіжної системи.

Європейські країни залежні нині від іноземної інфраструктури цифрових платежів, оскільки MasterCard, Visa, PayPal і Alipay контролюються американськими або китайськими компаніями. Найбільші банки Євросоюзу створюють нову систему мобільних платежів, яка призначена замінити Giropay у Німеччині,

Paylib у Франції, Payconiq у Бельгії, Люксембурзі та iDEAL у Нідерландах. Сервіс має намір конкурувати з іноземною інфраструктурою PayPal, започатковуючи як платіжну систему в реальному часі з розширеною функцією онлайн-платежів та формування в подальшому блокчейн-платформ. Проте, на думку експертів, для створення європейської альтернативи Visa та Mastercard, здатної конкурувати з глобальними гравцями, потрібні значні початкові інвестиції.

Це вимагає пришвидшення в Україні визначення та впровадження нормативно-правових актів, наказів або інших документів, які впливають на формування сектору цифрових активів щодо використання відкритих загальнодоступних блокчейн-мереж та підтримки самостійного зберігання цифрових активів в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things. URL: https://www.deloitte.com/mt/en/Industries/technology/research/mt-what-is-digital-economy.html.
2. Strengthening American leadership in digital financial technology. URL: https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/strengthening-american-leadership-in-digital-financial-technology.
3. Dylan Yaga et al. Blockchain Technology Overview, National Institute of Standards and Technology. 2018. October. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2018/-NIST.IR.8202.pdf.
4. Cryptocurrencies can also be permissioned. See CRS report R47064, Blockchain: Novel Provenance Applications, by Kristen E. Bush, for an explanation of the difference between permissioned and permissionless blockchains.
5. SEC. «Framework for 'Investment Contract' Analysis of Digital Assets».
6. Yaga et al. Blockchain Technology Overview. p. iv.
7. According to Coinmarketcap.com, as of February 15, 2023, Bitcoin (41.9%) and Ether (18.4%) account for about 60.3% of the market capitalization of all crypto.
8. Top crypto trends in 2025 from BlackRock. URL: https://itc.ua/en/news/top-crypto-trends-in-2025-from-blackrock.
9. Про віртуальні активи: закон України № 2074-IX в редакції від 15.11.2024 (не набрав чинності). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Tex.
10. OCC Issues Interpretive Letter to Clarify Authority of Banks to Engage in Crypto-asset Activities. URL: https://www.willkie.com/-/media/files/publications/2025/03/occ-issues-interpretive-letter-to-clarify-authority-of-banks-to-engage-in-crypto-asset-activities.pdf.
11. Trump announces strategic crypto reserve including bitcoin, Solana, XRP and more. URL: https://www.cnbc.com/2025/03/02/trump-announces-strategic-crypto-reserve-including-bitcoin-solana-xrp-and-more.html.
12. Solana Foundation President Discusses BlackRock's Expansion of Tokenized Money Market Fund to the Network. URL : https://www.cnbc.com/video/2025/04/04/solana-foundation-president-discusses-blackrock-expanding-tokenized-money-market-fund-to-network.html.
13. Cryptocurrency: Selected Policy Issues. URL: https://www.congress.gov/crs-product/R47425.

Отримано: 09.04.2025

УДК 330.3:338.1

Олена Снігова,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут Економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ

Цифрова трансформація промисловості відбувається в межах конкурентної боротьби та отримання конкурентних переваг на товарних ринках в умовах зростання дефіциту певних, критично важливих, факторів виробництва. З цієї позиції цифровізацію можливо розглядати як процес інтенсивного розвитку промисловості в умовах неможливості застосування екстенсивної моделі. Тож, одним з основних мотивуючих чинників цифрової трансформації промисловості є подолання дефіциту ресурсів, що використовуються у промисловій діяльності.

Якщо раніше обґрунтування доцільності впровадження цифрових технологій вимагало розрахунків економічного ефекту від використання засобів автоматизації виробничих процесів, то в сучасних умовах це є вимогою часу для отримання конкурентних переваг та збереження конкурентоспроможності промислових підприємств.

У світі, зокрема, у Європейському Союзі, цифровізація промислової діяльності визнана на рівні детермінант промислового розвитку і розглядається дослідниками та практиками не з точку зору необхідності впровадження стимулюючих цифровізацію заходів, а з позиції подолання бар'єрів цифровізації [1–3].

Цифровізація промисловості є одним із ключових елементів концепції Індустрії 4.0 та ґрунтується на об'єктивних чинниках трансформації технологічних процесів. Саме це дозволяє забезпечити оптимізацію часових та кількісних ресурсів, збереження енергетичних, природних та подолання нестачі трудових ресурсів. На Індустрію 4.0 як наступне покоління промислової революції покладається завдання щодо забезпечення максимізації прибутковості промислової діяльності при використання однакових або менших обсягів ресурсів [3].

Перш за все, цифровізацію можливо зазначити як шлях подолання проблеми нестачі трудових ресурсів. Впровадження технологій Індустрії 4.0 дозволяє істотно зменшити міру участі людини у виконанні виробничих операцій. Інтеграція автоматизації технологічних процесів на виробництві може бути спрямована також на звільнення людських ресурсів від виконання рутинних процесів і повторюваних завдань та спрямування їх для вирішення більш творчих і стратегічно важливих завдань. З іншого боку, зростає потреба в особливо висококваліфікованих кадрах, оскільки автоматизований процес передбачає участь людини в сфері відстеження, управління, регулювання, коригування технологічного процесу [1].

Хоча автоматизація та технології не можуть повністю вирішити проблему нестачі кадрів, їх ефективне поєднання з людськими здібностями сприятиме підвищенню продуктивності праці та стійкому розвитку промисловості. Автоматизація технологічних процесів дозволяє підвищити гнучкість і стійкість виробництва в умовах нестачі кваліфікованих працівників, які залишаються вирішальними для досягнення заданого рівня продуктивності [4].

Для України цифровізація промислової діяльності є особливо актуальним завданням з огляду на загрозливе скорочення трудових ресурсів внаслідок міграа-

ції та людських втрат внаслідок війни та одночасного зростання потреб у них при відновленні повоєнного промислового розвитку.

Цифровізація виробничих процесів у промисловості, додатково до подолання проблеми нестачі робочої сили, спрямована на скорочення ланцюгів створення вартості у виробництві та поліпшення бізнес-процесів.

Цифрова трансформація промисловості сприяє та уможливлює інтеграцію енергозберігаючих технологій та «чистої» енергії в промислову діяльність. Сучасні виробничі технології та автоматизовані системи управління дозволяють адаптувати виробничі процеси до вимог енергоефективності та забезпечити зниження енерговитрат виробничої діяльності. На початкових етапах такий підхід використовується для часткового заміщення традиційних джерел енергії у промисловій діяльності.

Одним з напрямків економії дефіцитних ресурсів є впровадження у виробничі процеси систем повторного використання води та очистки стічних вод, які гуртуються на цифрових трансформаціях бізнес-процесів. Таке раціональне водоспоживання, засноване на впровадженні у автоматизовані виробничі технології замкнутих циклів водопостачання, дозволяє знижувати навантаження на природні водні ресурси. Збереження енергетичних та природних ресурсів має екологічний ефект, який дозволяє забезпечити відповідність промислової діяльності нормативним вимогам щодо декарбонізації та зменшення вуглецевого сліду.

Цифрова трансформація промислової діяльності, крім подолання проблем дефіциту ресурсів, сприяє підвищенню гнучкість виробництва та дозволяючи швидко адаптувати промислову діяльність до будь-яких змін ринків.

Список використаних джерел:

1. A Method to Evaluate the Maturity Level of Robotization of Production Processes in the Context of Digital Transformation – Polish Case Study. URL: https://www.mdpi.com/2076-3417/14/13/5401 (дата звернення: 10.05.2025).
2. Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda. URL: https://triangility.com/industry-4-0-the-challenges-of-digitalization/ (дата звернення: 10.05.2025).
3. Generative AI and the future of work in America. McKinsey Global Institute. Report. July 26, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america (дата звернення: 10.05.2025).
4. Вишневський В. П. Цифрові технології та проблеми розвитку промисловості. *Економіка України.* 2022. № 1. С. 47–66. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047.

Отримано: 12.05.2025

УДК 001.891:346.7

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

ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У контексті повоєнного відновлення України цифровізація стає ключовим чинником модернізації економіки та суспільства. Зокрема, швидкий розвиток технологій та глобальні зміни вимагають постійного оновлення та адаптації нормативно-правової бази. Тому запровадження системного цифрового моніторингу законодавства вбачається особливо актуальним задля сприяння швидкій адаптації бізнесу та державних наукових установ (закладів вищої освіти) до законодавчих змін, що виступає критичним фактором для інноваційного розвитку та відбудови економіки України.

Методологічно, система цифрового моніторингу законодавства ґрунтується на поєднанні ***класичного*** підходу, а саме інформаційного моніторингу нормативно-правових актів: на різних рівнях: від державного до місцевого, від законодавчого до виконавчого, а також ***лінгвістично-статистичного*** підходу, який полягає у застосуванні алгоритмів машинного навчання та обробки природних мов [1].

Розвиток законодавчих засад створенню системи цифрового моніторингу нормативно-правової бази бере початок у 2023 році із ухваленням Закону України Про правотворчу діяльність [2]. У 2024 році Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року, яка передбачає створення сприятливих умов для бізнесу, науковців та інвесторів у сфері інновацій [3]. Одним із ключових елементів цієї стратегії є впровадження цифрових платформ для моніторингу нормативно-правових актів, таких як онлайн-моніторинг від Міністерства юстиції, що дозволяє оперативно збирати та аналізувати інформацію, а також залучати стейкхолдерів до процесу правотворення [4].

Дослідження також підкреслюють, що цифрові технології відіграють важливу роль у відновленні економічного потенціалу України після військової агресії, зокрема через впровадження інновацій у різних сферах життя та бізнесу/ Проте, існують виклики, пов'язані з недостатньою розвиненістю нормативно-правової бази для ефективного впровадження інновацій, що створює правові перешкоди для розвитку цифровізації.

Після початку повномасштабної агресії проти України цифровізація стала не лише інструментом модернізації, але й засобом забезпечення стійкості державного управління, економіки та правової системи. Цифрові технології дозволяють оперативно адаптувати нормативно-правову базу до нових викликів, сприяючи прозорості, ефективності та інноваційності регуляторного середовища.

Одним із ключових аспектів цифровізації є трансформація нормативно-правового середовища. Це включає в себе впровадження електронного документообігу, створення цифрових реєстрів та платформ для моніторингу законодав-

ства. Такі заходи сприяють підвищенню прозорості та доступності правової інформації для громадян та бізнесу.

Важливим кроком у цьому напрямку стало створення платформи «Дія», яка забезпечує доступ до широкого спектру державних послуг в онлайн-режимі [5]. Це дозволяє громадянам отримувати необхідні документи та інформацію без фізичного відвідування державних установ, що особливо актуально в умовах післявоєнної відбудови.

Крім того, впровадження цифрових технологій у правову сферу сприяє розвитку електронного урядування та електронної демократії. Це включає в себе можливість електронного голосування, подання петицій та участі громадян у прийнятті рішень на різних рівнях влади.

Однак, для повноцінної реалізації потенціалу цифровізації необхідно забезпечити відповідне правове регулювання, а саме розробку та впровадження нормативно-правових актів, які регулюють використання цифрових технологій у різних сферах життя. Також важливо забезпечити захист персональних даних та інформаційної безпеки в умовах зростаючої цифровізації.

Цифровий моніторинг ґрунтується на принципах відкритості, доступності та участі громадськості. Він передбачає систематичний збір, аналіз та оцінку чинного законодавства з метою виявлення прогалин, колізій та неефективних норм. Залучення громадськості та експертів до цього процесу сприяє підвищенню якості правотворчості та забезпечує зворотний зв'язок між державою та суспільством.

Одним із ключових інструментів є платформа «Онлайн-моніторинг», розроблена Міністерством юстиції України. Ця платформа дозволяє на 100% цифровізувати процес написання моніторингових звітів та покращити якість підготовки концепцій та проєктів НПА. Користувачі можуть подавати інформацію про проблеми в законодавстві, що забезпечує оперативне реагування на потреби суспільства [6]. Також платформа «Дія» надає громадянам доступ до широкого спектру державних послуг в онлайн-режимі, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності взаємодії між державою та громадянами.

Використання цифрових інструментів моніторингу вже демонструє позитивні результати. Наприклад, у 2023 році Міністерство юстиції України презентувало моніторинговий звіт, підготовлений за допомогою платформи «Онлайн-моніторинг», що дозволило виявити та усунути низку проблем у чинному законодавстві [7].

Залучення громадськості до процесу моніторингу також сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та забезпечує більш ефективне впровадження реформ. Наприклад, Національне агентство з питань запобігання корупції активно залучає зовнішніх стейкхолдерів до роботи з антикорупційними програмами органів влади, що забезпечує прозорість та ефективність цих програм.

Цифровий моніторинг нормативно-правових актів дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін у законодавстві, що є критично важливим для інноваційної діяльності. Згідно з дослідженням, проведеним у 2023 році, 58% МСБ в Україні активно впроваджують цифрові технології для моніторингу нормативно-правового середовища, що сприяє підвищенню їхньої інноваційної спроможності. Цифровий моніторинг забезпечує прозорість та доступність інформації про нормативно-правові акти, що дозволяє бізнесу ефективно планувати та реалізовувати інноваційні проекти. Це особливо важливо в умовах швидких змін та нестабільності, які характерні для періоду післявоєнної відбудови.

Незважаючи на позитивні тенденції, існують певні виклики у сфері цифрового моніторингу нормативно-правових актів. Серед основних проблем можна виділити недостатню інтеграцію цифрових платформ між собою, обмежений доступ до деяких нормативно-правових документів, а також низький рівень цифрової грамотності серед представників бізнесу.

Для подолання цих проблем необхідно забезпечити подальшу інтеграцію цифрових платформ, розширити доступ до нормативно-правової інформації, а також проводити освітні програми для підвищення цифрової грамотності підприємців.

З метою підвищення ефективності цифрового моніторингу нормативно-правових актів та стимулювання інноваційного розвитку в Україні доцільно реалізувати наступні заходи:

1. Розробити та впровадити єдину інтегровану платформу для цифрового моніторингу нормативно-правових актів, яка забезпечить зручний доступ до всієї необхідної інформації для бізнесу та громадськості.
2. Забезпечити регулярне оновлення та актуалізацію нормативно-правової бази на цифрових платформах, а також впровадити механізми зворотного зв'язку для врахування пропозицій та зауважень користувачів.
3. Проводити освітні програми та тренінги для представників бізнесу з метою підвищення їхньої цифрової грамотності та ознайомлення з можливостями цифрового моніторингу нормативно-правових актів.
4. Забезпечити стабільне фінансування та підтримку з боку держави для розвитку цифрової нормативно-правової інфраструктури, включаючи інвестиції в технологічне оновлення та підтримку інноваційних проектів.

Висновок. У сучасних умовах післявоєнної відбудови України цифровізація відіграє ключову роль у трансформації економіки та суспільства. Зокрема, цифровий моніторинг нормативно-правової бази стає потужним інструментом для стимулювання інновацій, підвищення прозорості управлінських процесів та створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього бізнесу. Він забезпечує оперативний доступ до змін у законодавстві, сприяє адаптивності підприємств і покращенню взаємодії між державою та бізнесом.

Незважаючи на існуючі виклики, подальший розвиток цифрових правових платформ, інтеграція даних, підвищення цифрової грамотності та державна підтримка цифрових ініціатив відкривають широкі можливості для інноваційного прориву. Враховуючи потенціал цифрового моніторингу, його системне впровадження є важливим кроком на шляху до ефективної відбудови України та формування її сталого майбутнього.

Список використаних джерел

1. Бублик С., Мех О., Бобровник Л. Цифровий моніторинг наукової спрямованості нормативно-правових актів. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. 11 травня 2023 р.* Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. С. 48–53. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14593584.
2. Про правотворчу діяльність: Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text (дата звернення: 29.04.2025).
3. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження КМУ від 16.02.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-р.

4. Кабінет Міністрів України. Моніторинг законодавства – в один клік: презентуємо діджитал-платформу «Онлайн-моніторинг». URL: https://www.kmu.gov.ua/news/monitorynh-zakonodavstva-v-odyn-klik-prezentuiemo-didzhytal-platformu-onlain-monitorynh.
5. Дія: офіційний портал. URL: https://diia.gov.ua.
6. Олександр Банцюк – заступник міністра юстиції України: інтерв'ю. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3757171-oleksandr-bancuk-zastupnik-ministra-usticii.html.
7. Міністерство юстиції України. Мін'юст презентував Моніторинговий звіт-2023, підготовлений за підтримки Проєкту ЄС «Право-Justice». URL: https://www.pravojustice.eu/ua/post/minyust-prezentuvav-monitoringovij-zvit-2023.

Отримано: 10.05.2025

УДК 330.341

Євген Тіщенко,
кандидат економічних наук,
ПВНЗ «Європейський університет», Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними процесами цифрових трансформацій, які сприяють появі та розвитку нових форм економічних відносин, що знаходять свій прояв у розширенні методів взаємодії людей у сферах виробництва, розподілу ресурсів, обміну та споживання матеріальних благ і послуг. За принципом зворотного зв'язку вдосконалення системи економічних відносин позитивно впливає на продуктивні сили, стимулює розвиток економіки та підтримує соціальну стабільність у суспільстві, що дає підстави вважати їх важливим чинником прискорення повоєнної відбудови України [1, с. 77; 2, с. 207].

Головним чинником, який спричиняє найбільший вплив на процеси становлення і розвитку нових форм економічних відносин, є інноваційно-трансформаційний характер сучасних цифрових технологій, використання яких призводить до принципових зрушень у процесах організації виробництва та управління, до появи нових видів економіки, ринків та взаємовідносин між людьми. У кінцевому підсумку, ці зміни сприяють вдосконаленню виробничих і технологічних процесів, підвищенню рівня автоматизації та роботизації виробництва, дозволяють оптимізувати розподіл і використання ресурсів, прискорюють і покращують умови обміну товарами та послугами між виробниками і споживачами, поліпшують умови та безпеку праці, сприяють підвищенню престижності роботи та доходів працівників, створюють умови для набуття ними нових навичок і підвищення кваліфікації, що стимулює залучення працівників у інноваційні процеси [3, с. 48].

Впровадження та використання цифрових технологій сприяє суттєвим трансформаціям у відносинах власності, зокрема щодо цифрових активів, цифрових товарів і послуг, криптовалют, контенту, об'єктів інтелектуальної та віртуальної власності; з'являються децентралізовані та віртуальні системи володіння, управління і розпорядження об'єктами власності, які можуть перебувати поза межами офіційної економічної системи [4, с. 183].

Зміна відносин власності сприяє появі нових організаційних форм і видів підприємств та установ, наприклад, цифрових платформ, цифрових агентств, центрів обробки даних, компанії із забезпечення кібербезпеки, віртуальні компанії, інноваційних хабів, цифрових пісочниць, діяльність яких тісно пов'язана між собою в межах функціонування інноваційних цифрових екосистем, що суттєво впливає на характер взаємодії між всіма учасниками виробничого процесу [5, с. 196; 6, с. 71].

Поява нових організаційних форм і видів підприємств та установ, у свою чергу, стимулює розроблення та функціонування нових видів бізнес-моделей їхньої діяльності. Найбільшого поширення сьогодні набувають бізнес-моделі електронної комерції та електронної торгівлі, моделі платформ, моделі, що ґрунтуються на аналізі та застосуванні великих даних, моделі самообслуговування клієнтів, підписки на контент або послуги, спільного використання ресурсів і споживання та інші, які принципово змінюють характер відносин між людьми не лише в процесі виробництва, а й у процесах розподілу, обміну та споживання товарів і послуг [7, с. 70].

До головних факторів, які стимулюють появу нових форм економічних відносин у сфері виробництва, пов'язаних із характером праці та відносинами між роботодавцями і працівниками, варто віднести, перш за все, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, використання інтелектуальних і кіберфізичних виробничих систем, технологій промислового інтернету речей, адитивних і гнучких виробництв, Індустрію 4.0, Індустрію 5.0 та системи штучного інтелекту, які сприяють появі нових форм зайнятості та трудової діяльності, наприклад, дистанційна та проєктна робота, кооперативні моделі зайнятості тощо.

Виникнення та розвиток нових форм економічних відносин у сфері розподілу пов'язане із використанням механізмів мережевого та алгоритмічного розподілу, з діяльністю товарних і фінансових децентралізованих платформ, цифрових онлайн-ринків, цифрових банків, бірж, платіжних систем, платформ інтернет-страхування тощо, функціонування яких спрощує процеси обміну товарами і послугами [8, с. 10].

Поява нових форм економічних відносин у сфері обміну пов'язана з функціонуванням ринків електронної комерції, діяльністю інтернет-магазинів, торгівельних платформ і платформ для обміну послугами, наданням електронних фінансових послуг банками, небанківськими фінансовими установами та фінтех-компаніями в режимі реального часу, наявністю різноманітних збутових платформ тощо [9, с. 52].

До головних чинників, які сприяють розвитку нових форм економічних відносин у сфері споживання можна віднести діяльність платформ електронної комерції та спільного споживання, можливість здійснювати онлайн-замовлення товарів з доставкою, надання споживачам індивідуальних рекомендацій, отримання послуг і консультацій в онлайн-режимі, наявність систем цифрового самообслуговування тощо, що впливає на зміну поведінки споживачів і дозволяє їм отримати додаткову цінність від цифрового обслуговування та споживання.

Однак разом із позитивним впливом, цифровізація економіки може мати й певні негативні наслідки. Так, посилення на ринку позицій великих технологічних компаній призвело до виникнення нових видів монополій таких як платформні монополії, монополії у сфері даних, цифрових активів, контенту, соціальних мереж, інтелектуальної власності тощо. У свою чергу, цифровий і технологічний монополізм призводить до загострення конкуренції між великими компаніями за інноваційні екосистеми, дані, програмне забезпечення, системи штучного інтелекту, центри оброблення даних, цифрові активи, інтелектуальну власність, висококваліфікованих фахівців, а для малих компаній така ситуація може призвести до посилення цифрових розривів, що формує додатковий конкурентний потенціал.

В умовах цифрових трансформацій та високого рівня технологічної конкуренції суттєво змінюється характер злиттів і поглинань між окремими компаніями. Наприклад, у 2024 р. в секторі технологій, медіа та телекомунікацій відбулося 1460 злиттів і поглинань на загальну суму майже 700 млрд. дол. США. При цьому угоди вартістю понад 10 млрд. дол. США склали близько третини, що свідчить про високий рівень концентрації капіталу в цифрових і високотехнологічних компаніях [10]. Головною метою таких злиттів і поглинань є отримання доступу до нових технологій, інтелектуальної власності, великих масивів даних, програмного забезпечення, аналітичних інструментів, обчислювальних потужностей, інфраструктури та інтелектуального потенціалу.

У зв'язку зі зміною характеру виробничих і технологічних процесів, появою нових видів діяльності та підвищенням вимог до кваліфікації працівники повинні володіти необхідними навичками використання програмного забезпечен-

ня і цифрових технологій, оцінювати їхній вплив на діяльність свого підприємства, мати аналітичні здібності, швидко навчатися та підвищувати свою кваліфікацію з метою опанування та швидкої адаптації до нових технологічних процесів і постійно зростаючих вимог ринку.

Становлення та розвиток нових форм економічних відносин сприяють позитивним соціально-економічним змінам, пов'язаним із появою нових професій і формуванням нової системи трудових відносин, які сприяють підвищенню продуктивності праці та рівня життя людей.

Подальші дослідження проблем розвитку нових форм економічних відносин повинні бути зосереджені на питаннях оцінки їхнього впливу на характер і темпи проведення повоєнної відбудови України з метою забезпечення стійкого економічного зростання та прискорення соціального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Міщенко В. І., Тіщенко Є. О. Методологічні засади формування механізму впливу цифровізації на забезпечення національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. С. 71–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.11.
2. Тіщенко Є. О. Теоретичні засади використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування у відбудові України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економіка.* 2024. № 6 (86). С. 201–211.
3. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Механізми державної підтримки використання штучного інтелекту для забезпечення стійкості економічного розвитку. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 30–56.
4. Тіщенко Є. О. Інституційні засади відновлення та реконструкції економіки України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 179–186.
5. Гірченко Т. Д., Тіщенко Є. О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6 (55). С. 192–199.
6. Міщенко В. І. Управління кібербезпекою в системі забезпечення національно укоріненої стійкості економічного розвитку. *Економічна теорія*. 2023. № 1. С. 47–72. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2023.01.047.
7. Tishchenko I. Financial Model of Investment Project and Peculiarities of its Use in Project Financing. *European Cooperation*. 2019. № 4. P. 65–78.
8. Міщенко В., Жупанин В. Проблеми збалансованості внутрішніх заощаджень та зовнішніх запозичень банків в умовах нестабільності фінансових ринків. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 7. С. 8–12.
9. Міщенко В. І., Науменкова С. В., Міщенко С. В. Теоретичні засади та практичні аспекти впровадження і використання цифрових грошей. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 37–57. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2022.02.044.
10. M&A Annual Report: Is the wave finally arriving? McKinsey. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends.

Отримано: 06.04.2025

УДК 330.332:336.717

Артемій Торлопов,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стрімкий розвиток цифрової економіки є визначальною тенденцією глобального розвитку, і банківська система відіграє в цьому процесі ключову роль, забезпечуючи функціонування та зростання цифрової економіки України. Зв'язок цифрової трансформації банківського сектору з досягненням цілей сталого розвитку України є багатогранним, охоплюючи економічні, соціальні та екологічні аспекти, що зумовлює актуальність даного дослідження, метою якого є аналіз потенціалу банківської системи в контексті цифрової економіки та його внеску у сталий розвиток країни.

Концепція сталого розвитку, що передбачає збалансований розвиток у економічній, соціальній та екологічній сферах, є ключовою для розуміння довгострокових перспектив розвитку країни [1].

Аналіз сучасного стану цифрової трансформації банківської системи України демонструє значний прогрес у розвитку онлайн-банкінгу, мобільних додатків та цифрових платіжних інструментів. Активно впроваджуються фінтех-інновації, що змінюють традиційні підходи до надання фінансових послуг. Оцінка рівня проникнення та використання цифрових банківських послуг серед населення та бізнесу свідчить про зростаючу популярність дистанційних каналів обслуговування. Водночас, аналіз нормативно-правового регулювання цифрової економіки та банківської діяльності в Україні виявляє як позитивні зрушення, так і необхідність подальшого вдосконалення для стимулювання інновацій та забезпечення безпеки цифрових фінансових операцій. На цьому етапі також виявляються основні проблеми та бар'єри, що уповільнюють подальшу цифрову трансформацію банківської системи, включаючи питання кібербезпеки, цифрової грамотності та інфраструктурних обмежень [2].

Вплив цифрової трансформації банківської системи на сталий розвиток України є багатогранним. В економічному аспекті, цифровізація сприяє стимулюванню економічного зростання через підвищення ефективності транзакцій, зниження транзакційних витрат та полегшення доступу до фінансування для бізнесу та населення. Розвиток онлайн-кредитування та фінтех-платформ підтримує інноваційне підприємництво та стартапи, які є важливими драйверами економічного розвитку. Крім того, прозора та ефективна цифрова банківська система сприяє залученню інвестицій у цифрову економіку та проєкти, спрямовані на сталий розвиток. У соціальному аспекті, цифрові технології забезпечують підвищення фінансової інклюзії, роблячи банківські послуги доступнішими для віддалених регіонів та соціально вразливих груп населення. Зручні онлайн-платформи та мобільні додатки сприяють підвищенню фінансової грамотності, надаючи користувачам інструменти для управління особистими фінансами та заохочуючи відповідальну фінансову поведінку. Прозорість цифрових операцій також сприяє зменшенню корупційних ризиків та тіньової економіки. В екологічному аспекті, цифровізація банківської діяльності

призводить до скорочення паперового документообігу, що сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню екологічного сліду. Оптимізація процесів та розвиток дистанційного обслуговування можуть також призвести до зниження енергоспоживання банківської системи. Важливою є також роль банків у фінансуванні «зелених» проєктів та ініціатив через розвиток відповідних кредитних програм та інвестиційних інструментів.

Перспективи подальшого розвитку цифрової банківської системи України є значними, і для посилення її внеску у сталий розвиток необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, слід активно розвивати новітні цифрові банківські технології та послуги, такі як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, для підвищення ефективності та безпеки фінансових операцій. По-друге, існує нагальна потреба в удосконаленні нормативно-правової бази, яка б стимулювала інновації, захищала права споживачів та забезпечувала стабільність фінансової системи в умовах цифрової трансформації. По-третє, банкам слід відігравати більш активну роль у підтримці соціально відповідального бізнесу та фінансуванні екологічно сталих проєктів, використовуючи для цього можливості цифрових платформ. По-четверте, важливим є впровадження комплексних заходів щодо підвищення рівня цифрової та фінансової грамотності населення, що сприятиме більш активному та безпечному використанню цифрових фінансових послуг. Нарешті, міжнародна співпраця та обмін досвідом з країнами, які досягли успіху у цифровій трансформації та реалізації стратегій сталого розвитку, можуть стати цінним ресурсом для України.

Підсумовуючи, можемо сказати, що цифрова трансформація банківської системи України має значний потенціал стати потужним драйвером сталого розвитку країни. Реалізація цього потенціалу вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, адекватне регулювання, активну участь банків у фінансуванні сталого розвитку та підвищення цифрової грамотності населення. Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії цифрової трансформації банківського сектору є необхідною умовою для забезпечення довгострокового економічного процвітання, соціальної справедливості та екологічної безпеки України.

Список використаних джерел^

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього*. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html (дата звернення: 02.05.2025).
2. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741 (дата звернення: 02.05.2025).

Отримано: 05.05.2025

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

UDC 911.9(07)338:91

Hanna Cherniuk,
Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University,
Kamianets-Podilskyi, Ukraine

METHODS FOR ESTIMATE THE TERRITORIAL AGGREGATE OF NATURAL RESOURCES AND NATURAL CONDITIONS.

The problems of rational environmental management are directly related to the economic and geographical assessment of the natural resource potential of specific territories. The published sources offer various methods of absolute economic, comparative, differential and comprehensive estimate of natural resources and natural conditions of certain territories.

To identify and measure the resource reserves of districts and territorial production complexes, it is necessary to determine the total amount **of resource reserves.** There are two approaches to studying the resource base of regions:

1) identification of territorial combinations of natural resources (TCNR);
2) integrated natural resource zoning.

Territorial combinations of natural resources (TCNR) are sources of resources of different types in a certain integral territory, which are united by actual or prospective aggregate use within a given territorial production complex (TPC). Thus, the TCNR is considered as a socio-economic concept determined by the level of development of productive forces and the structure of the TPC and local economic conditions.

The total aggregate indicator of the size of the natural resource wealth of a district or TCNR is **the natural resource potential** (NRP). It is measured by the value of primary products that can be obtained during the year with the rational exploitation of a given TCNR. The value indicator makes it possible to compare inexhaustible renewable and non-renewable resources with each other. In addition, the value measurement of the NRP is the basis for comparing districts and TPCs and identifying the degree of utilization of TCNR and the possibility of increasing production and for identifying the place of the resource factor.

The comparative geographical method of assessing the TCNR is to identify the additional economic effect that arises from the use of a better source of resources compared to a worse source of resources (method of academician N. P. Fedorenko). The evaluation indicator includes the difference in the natural features of resource sources (reserves, quality, conditions of occurrence, location, distance) and the properties created by labor (increased fertility, productivity) in order to maximize the end profit and high labor productivity at the lowest cost.

An important method of assessing the use of the NRP is **differential rent.** Differential rent is the additional profit from the use of better sources of resources due to their

natural properties and location. The source of differential rent is the surplus value created by the labor of workers whose productivity is higher on better land.

The system of estimate changes depending on factors:

1) such as the discovery of a new large source of resources;
2) changes in the needs of society for resources, and others.

The most reliable **economic assessment** of resources is the assessment that shows their economic value. Such an assessment can be obtained on the basis of the maximum possible amount of costs for the development, use, conservation and restoration, taking into account the quantity and quality of resources, in particular when fulfilling the tasks of economical, efficient, rational use and consumption of natural resources and wealth.

For the integrated socio-economic development of a region in geography, a general version of the **AANCR** is proposed – an **assessment of the aggregate of natural conditions and resources**. The assessment methodology involves, at the first stage, the selection of factors, elements, and components for estimate. According to the classification of natural resources, it is advisable to choose a combination of natural resources by use, for example: 1 – mineral resources (M), 2 – fuel resources (F), 3 – land resources (L), 4 – water resources (W), 5 – hydropower resources (HP), 6 – forest resources (F), 7 – recreational resources (R).

The proposed score is as follows: 0 – no resource, 1 – a resource of local importance, 2 – a resource of regional importance, 3 – a resource of national importance, 4 – a resource of world importance.

To balance the indicators, 7 groups of typical natural conditions should be selected: 1 – engineering and geological conditions, 2 – seismicity, 3 – relief, 4 – climate, climate comfort, 5 – duration of sunshine in hours per year, 6 – agroclimatic conditions, 7 – hydrological conditions (floods and spring floods).

The proposed assessment of natural conditions in points is as follows: 0 – no impact on production and population; 1 – favorable impact, 2 – very favorable, -1 – unfavorable impact, -2 – very unfavorable impact.

To compare the NRP of certain cities, regional centers, area, region, to determine the favorable or unfavorable aggregate of NR and NC, to select the best or optimal option, it is necessary to find the sum of marks for the aggregate of NR and NC and the total sum of points. Here are examples of estimate ANCR for comparison in different regions (Tables 1, 2, 3, 4).

Table 1

Estimate of the aggregate of natural conditions and natural resources for the city of Kyiv

Natural resources	**Mineral and raw materials**	**Fuel**	**Land**	**Water**	**Hydro electric**	**Forest**	**Recreational**	**Sum marks**
Estimate in marks	1	0	3	3	2	3	2	14
Natural conditions	Engineering and geological	Seismic	Relief	Climate	Sunshine.	Agroclimatic	Floods, spring floods	
Estimate in marks	1	0	2	1	1	1	-1	5
ACNCR	+14+5=+19							19

Table 2

Estimate of the aggregate of natural conditions and natural resources for the city of Dniepro

Natural resources	**Mineral and raw materials**	**Fuel**	**Land**	**Water**	**Hydro electric**	**Forest**	**Recrea-tional**	**Sum marks**
Estimate in marks	4	3	3	3	2	1	1	17
Natural conditions	Engineering and geological	Seis-mic	Relief	Climate	Sun-shine.	Agro-climatic	Floods, spring floods	
Estimate in marks	2	0	2	1	1	1	-1	6
ACNCR	+17+6=+23							23

Table 3

Estimate of the aggregate of natural conditions and natural resources for the city of Odesa

Natural resources	**Mineral and raw materials**	**Fuel**	**Land**	**Water**	**Hydro electric**	**Forest**	**Recrea-tional**	**Sum marks**
Estimate in marks	1	2	3	2	0	1	4	13
Natural conditions	Engineering and geological	Seis-mic	Relief	Climate	Sun-shine.	Agro-climatic	Floods, spring floods	
Estimate in marks	1	0	2	2	1	2	-1	7
ACNCR	+14+5=+19							20

Table 4

Estimate of the aggregate of natural conditions and natural resources for the city of Tiumen

Natural resources	**Mineral and raw materials**	**Fuel**	**Land**	**Water**	**Hydro electric**	**Forest**	**Recrea-tional**	**Sum marks**
Estimate in marks	1	4	1	2	1	3	1	13
Natural conditions	Engineering and geological	Seis-mic	Relief	Climate	Sun-shine.	Agro-climatic	Floods, spring floods	
Estimate in marks	-1	0	1	-1	-2	-1	-1	-5
ACNCR	+14+5=+19							8

Thus, comparing and contrasting the estimate of the aggregate of natural conditions and natural resources makes it possible to choose the most favorable option for combining the natural conditions and the resources for investment.

To substantiate the most balanced decision on the rational use of natural resource potential, it is necessary to additionally assess the level of natural resource management and environmental protection activities.

References:

1. Geographical encyclopedia of Ukraine. Kiyv: Ukrainian Soviet Encyclopedia. Vol. 1. 1989. 416 p.; Vol. 2. 1990. 480 p.; Vol. 3. 1993. 530 p.
2. Rudenko V. P. Geography of natural resource potential of Ukraine. Chernivtsi: Chernivtsi National University, 2010. 552 p.
3. Topchiev O. G. Fundamentals of social geography. Odesa: Astroprint, 2009. 544 p.
4. Shishchenko P. G. Applied physical geography. Kiyv: Higher school, 1988. P. 80-127.
5. Cherniuk H. V. Lectures on the discipline «Natural Resources and Cadastre» (for students of the speciality Geography). Moodle Environment of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, 2022. P. 1–35.

Отримано: 07.05.2025

УДК 332.132:330.15

Ігор Бистряков,
доктор економічних наук, професор,
Дмитро Клиновий,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ, Україна

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЄКТУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

Господарський концепт реконструктивного просторового розвитку: Новий європейський Баухаус. В умовах реалізації завдань «зеленого переходу» до повоєнної реконструкції національного господарства необхідно підійти з позицій оновленого концепту просторового розвитку, використовуючи максимально ефективно всі три існуючі підходи до реконструктивного розвитку: галузевої логіко-історичної детермінації, з реконструкцією окремих об'єктів з відтворенням їх стану, який історично склався за попередні періоди; структурно-функціональної збалансованості, спрямований на забезпечення збалансованого функціонування територіальної економіки шляхом інтегративної реконструкції галузей і сфер господарства, а також комплексно-просторової організації просторового фракталу на усіх територіальних рівнях [1]. Використовуючи вказані підходи, можна забезпечити одночасно як відтворення, так й інноваційне оновлення господарської системи територіальних утворень таким чином, щоб з одного боку – максимально зберегти й відтворити такий, що історично склався традиційний господарський ландшафт, а з іншого боку – провести технологічне оновлення господарства згідно з «зеленим переходом». Насамперед це стосується фізично та морально застарілих виробництв й інфраструктури, реконструкція яких у первинному вигляді є невиправданою.

Зважаючи на сказане, варто звернути увагу на філософсько-господарську концепцію Нового європейського Баухаусу. Її базовими цінностями є по-перше: цілі сталого розвитку, включаючи, зокрема, клімат, циркулярну економіку, мінімум забруднень та збереження біорізноманіття тощо; по-друге: інклюзивність, включаючи забезпечення соціально-культурного та гендерного різноманіття, організацію фізичної та економічної доступності, створення широкого спектру робочих місць в рамках місцевої економіки; по-третє: естетичний вимір і якість взаємодії для людей завдяки специфічному, орієнтованому на зручність, ефективність та економію ресурсів дизайну й орієнтації на поєднання глобальної та місцевої культури. Ідеологема реалізації Нового європейського Баухауса спирається залучення місцевих зацікавлених сторін до реалізації різноманітних проєктів просторового розвитку та органічно вписується в концепцію форсайт-проєктування соціально-економічного розвитку територій. Відповідно, саме застосування методології Нового європейського Баухаусу дозволить забезпечити баланс між історичною детермінацією об'єктної реконструкції та інноваціями у відновленні виробничо-інфраструктурних систем територій у процесі реконструктивного просторового розвитку.

Проєктне мислення та конструктивна методологія: Agile-підхід. Проєктне мислення має стати основним засобом активізації процесу реконструктивного просторового розвитку. Його можна розглядати як тип креативного мислення, орієнтованого на кінцевий результат, а також відповідний спосіб життєдіяльності, спрямовані на втілення ідей і задумів у життя шляхом їх творчої генерації та реалізації на їх основі відповідних проєктів. У свою чергу, конструктивна методологія

набуває найбільш розвинутих форм саме в управлінні проєктами у вигляді творчої діяльності, яка базується на проєктуванні, конструюванні об'єкта і передбачає некласичну раціональність, у якій суб'єкт конструює об'єкт. В турбулентних умовах реконструктивної економіки в управлінні просторовим розвитком територіальних утворень має застосовуватися *Agile-методології* управління проектами. На відміну від традиційних, жорстких і запланованих підходів до розроблення, Agile являє собою гнучку й ітеративну методологію, яка дає змогу командам швидко адаптуватися до вимог, що змінюються, і постійно покращувати свій продукт [2]. З розвитком методології Agile, з'явилася нова філософія і практика розробки проєктів, яка акцентує увагу на гнучкості, адаптивності та активній взаємодії із замовником у постійному поліпшенні продукту. Сказане є виключно важливим для ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами в процесі реконструкції господарства, а отже Agile-методологія приваблює у цьому контексті своїм прагматизмом та здатністю адаптуватися до різних умов господарювання. Нижче приводиться авторська інтерпретація змістовних ознак чотирьох основних принципів Agile:

1. *Люди та їхня взаємодія важливіші за процеси та інструменти*. Цей принцип ставить акцент на важливості командної роботи та ефективного спілкування в проєкті. Головним двигуном успіху є люди, їхня взаємодія, комунікація та здатність працювати разом як згуртована команда.
2. *Продукт, що працює, важливіший за вичерпну документацію.* Цей принцип ставить пріоритет на реальний результат у вигляді працюючого продукту. Agile пропонує швидко розробляти і демонструвати невеликі, але функціональні частини продукту, що дає змогу своєчасно отримувати зворотний зв'язок від замовників і користувачів.
3. *Співпраця із замовником важливіша за узгодження контрактів.* У цьому принципі ключове значення надається тісній співпраці між командою і замовниками що дає змогу краще розуміти їх потреби і вносити зміни.
4. *Готовність до змін важливіша за дотримання плану.* В Agile визнається, що в бізнесі та просторовому управлінні завжди є певний ступінь невизначеності, зміни вимог, ринкові чинники або технічні проблеми визнаються нормою процесу і передбачає готовність до адаптації та реагування на зміни швидко й ефективно, щоб справлятися з викликами.

Принципи Agile актуалізуються у циклічної формі. Цикл розробки за Agile являє собою серію повторюваних ітерацій (спринтів), які відповідають узгодженим із стейкхолдерами завданням на кожну фазу проєкту (беклогами), що дає змогу адаптуватися до змін, покращити продукт на основі зворотного зв'язку та максимізувати цінність для замовника (рис. 1).

Алгоритм управління просторовим розвитком: полісуб`єктне управління за екофасилітативним підходом. В основу алгоритмізації процесу формування комунікаційного простору взаємодії зацікавлених сторін у публічно-приватному партнерстві варто покласти теоретико-методологічні підходи формування та функціонування управлінського полісуб'єкта як «колективної особистості», викладені, зокрема, у роботі відомого представника української школи екофасилітації як методу організаційного та особистісного консультування та організації взаємодії у колективах П. В. Лушина [3, с. 220–233]. Так, згідно з цими підходами, управлінський полісуб'єкт розглядається як «колективна особистість», яка формується та фу-

нкціонує через проходження шести стадій: «директивності» з постановкою проблемного питання; «конфронтації/антагонізму» з ідентифікацією і протиборством намірів сторін; «фасилітації/ використання» з виробленням на основі аналізу і узгодження позицій сторін управлінських рішень; «кооперації/співпраці» з визначенням спільного поля діяльності, укладанням та реалізацією партнерських угод; «розширення можливостей/ підпорядкування» з делегуванням відповідальності за продукти діяльності між сторонами партнерства; «завершення/індиферентності» з завершенням або продовженням партнерства на наступному циклі розвитку.

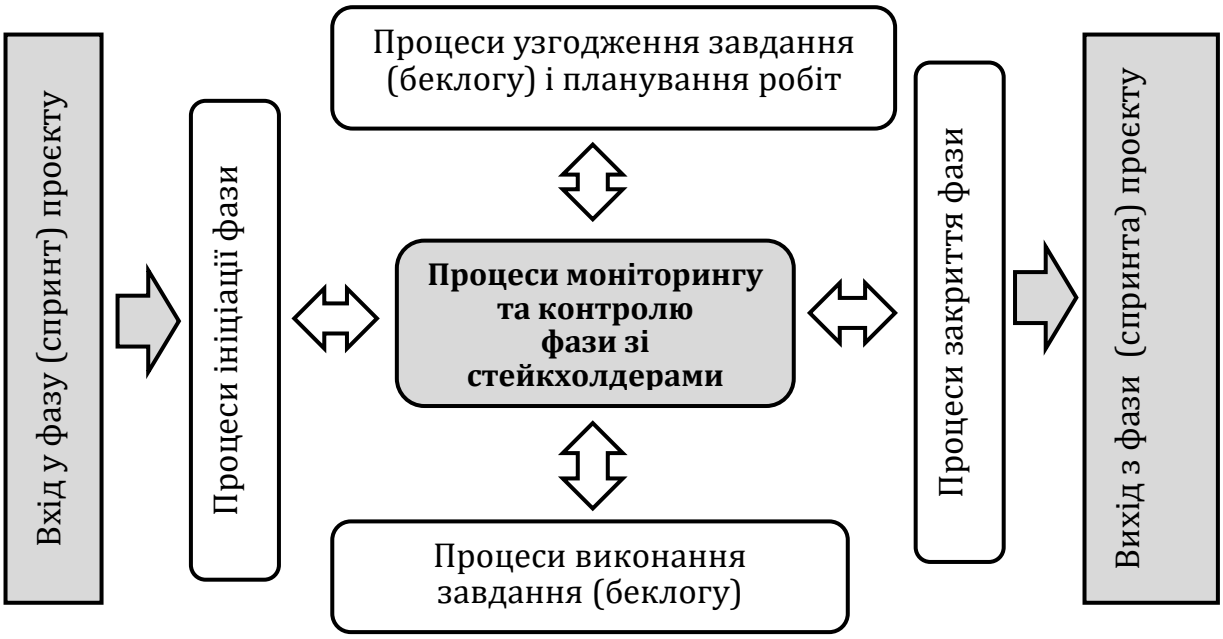


Рис. 1. *Загальна схема проєктного управління за Agile-підходом*

У цілому, для забезпечення реконструктивного просторового розвитку, за нашим баченням, необхідно використовувати таку, що кореспондується із охарактеризованою вище філософією Нового європейського Баухаусу, полісуб'єктну управлінську модель, яка функціонуватиме на принципах публічно-приватного партнерства, платформної економіки, механізмах форсайт-проєктування, майстер-планування та екофасилітації. У ній органи публічної влади виступатимуть ініціаторами і організаторами форсайт-проєктування та майстер-планування, широкі верстви населення через платформу комунікацій формуватимуть загальну візію майбутнього, а роль бізнес-структур полягатиме у безпосередній реалізації проєктів повоєнної реконструкції господарства територіальних утворень.

Список використаних джерел:

1. Бистряков І. К., Клиновий Д. В., Петровська І. О. Концепція реконструктивного розвитку природно-господарських систем України у повоєнному періоді. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С. 52–55.
2. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/-journal/article/download/2102/2031.
3. Лушин П. В. Личностные изменения как процесс: теория и практика. Одесса: Аспект, 2005. 334 с.

Отримано: 02.04.2025

УДК 338.43.02

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

АКТУАЛЬНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Питання наукового трактування концепції сталого розвитку, необхідності її реалізації через механізм державної політики, впровадження у практику господарювання перестали бути дискусійними, проте і нині не реалізовані у повному масштабі. Ще складнішим виглядає рівень і характер імплементації основних елементів концепції в українському аграрному підприємництві. Зазначене зумовлює необхідність подальших досліджень.

Особливості впровадження сталого розвитку в аграрному підприємництві пов'язані як із загальними проблемами збалансування ключових компонентів концепції – економічних, соціальних, екологічних та інших, так і з багатофункціональністю аграрного підприємництва взагалі. Актуальним залишаються кризові екологічні прояви, необхідність зменшення антропогенного впливу на навколишнє середовище, зумовлених специфікою аграрної діяльності. Ситуація погіршується в умовах значного воєнного забруднення повітря, земельних і водних ресурсів, що вимагає як поточних рішень, так і стратегічного бачення.

Утілення парадигми сталого розвитку аграрного підприємництва матиме позитивний вплив на добробут працівників сектора, якість продукції, економічне зростання та конкурентоспроможність агропродовольчих виробників. На макроекономічному рівні проявом має стати дієвий соціальний та економічний розвиток, продовольча безпека, зміцнення позицій держави у міжнародній торгівлі тощо. Це сприятиме гармонійному піднесенню та збалансуванню елементів сталого розвитку мікроекономіки та національної економіки у цілому.

Отже, сталий розвиток аграрного підприємництва загалом зумовлює впровадження інноваційних технологій і методів господарювання, що дозволяє оптимізувати використання природних ресурсів, мінімізувати негативний вплив на довкілля та підвищувати соціально-економічну ефективність аграрного виробництва. Водночас, він спрямований на гарантування продовольчої безпеки, подолання бідності та розвиток сільських територій.

Глобальні кліматичні зміни формують значні виклики для сучасного аграрного підприємництва, змінюючи традиційні умови ведення сільського господарства. Посухи, повені, зміни температурних режимів та інші екстремальні погодні явища стають все частішими та інтенсивнішими, що призводить до зниження врожайності, деградації ґрунтів, втрати біорізноманіття тощо. У таких умовах впровадження принципів сталого розвитку в аграрному підприємництві стає не просто бажаним, а необхідним для забезпечення життєздатності сектору у довгостроковій перспективі.

Економічний складник сталого розвитку аграрного підприємництва пов'язаний із зростанням конкурентоспроможності аграрних господарств через диверсифікацію виробництва, впровадженням ресурсозберігаючих технологій, розвитком органічного землеробства та інших форм екологічно орієнтованого госпо-

дарювання. Це дозволяє не лише знизити виробничі витрати, але й отримати доступ до нових ринків та підвищити додану вартість агропродовольчої продукції.

Екологічний елемент полягає у зменшенні антропогенного навантаження на агроекосистеми, збереженні та відновленні природних ресурсів, зокрема родючості ґрунтів, біорізноманіття та водних ресурсів. Це досягається шляхом упровадження агроекологічних методів господарювання, таких як точне землеробство, мінімальний обробіток ґрунту, інтегрований захист рослин, а також загалом раціональне використання залучених природних ресурсів.

В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови агросектор виступає не лише як економічний, але й як соціальний стабілізатор. Відтак, відновлення і трансформація аграрного підприємництва має базуватися на засадах стійкості. Це стосується не лише матеріально-технічного забезпечення, але й нових форм управління, партнерства з громадськими інституціями, прозорого корпоративного управління та соціального інвестування. Особливої ваги набуває підвищення рівня обізнаності аграріїв у сфері екологічних стандартів, сертифікації, адаптації до змін клімату та ін.

Важливим аспектом сталого розвитку аграрного підприємництва є інституційне забезпечення, яке включає формування відповідної нормативно-правової бази, розвиток інфраструктури, фінансову підтримку та інформаційно-консультаційне забезпечення суб'єктів господарювання. Як зазначає Ю. Лопатинський [1], це вимагає подальшої інституційної трансформації аграрного підприємництва.

Державна політика має створювати сприятливі умови для розвитку сталого аграрного підприємництва через механізми субсидування, грантової підтримки, пільгового кредитування та оподаткування.

У контексті глобалізації та міжнародної інтеграції особливого значення набуває гармонізація національних підходів до регулювання аграрного сектору з міжнародними стандартами та практиками. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продовольчої продукції на зовнішніх ринках та залучити іноземні інвестиції в аграрний сектор.

Імплементація концепції сталого розвитку в аграрному підприємництві потребує комплексного підходу. Важливим інструментом є стратегічне планування [2], яке дозволяє визначити довгострокові цілі та розробити шляхи їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів і потенційних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Лопатинський Ю. М. Базис інституційної трансформації аграрного сектора. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 2/1. С. 8–11. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_2_1/02.pdf.
2. Ostapenko A. Strategic planning for the development of Ukrainian agriculture in the face of climate change. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2016. Volume 19. Issue 2. P. 43-55. URL: https://www.econstor.eu/handle/10419/184389.

Отримано: 10.05.2025

УДК 330.564:330

Світлана Кучеренко,
кандидат економічних наук, доцент,
Людмила Леваєва,
кандидат економічних наук, доцент,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ

Сучасний ринок функціонує ефективно завдяки злагодженій взаємодії його учасників, які встановлюють різноманітні економічні зв'язки. Ринкова модель організації економіки передбачає існування трьох основних інституційних суб'єктів: держави, бізнесу та домогосподарств. Серед них особливе місце посідають домогосподарства, оскільки вони є невід'ємною частиною ринкового обміну товарами та ресурсами. При цьому рівень споживання домогосподарств є ключовим показником добробуту населення. Попри їх значущість, домогосподарства залишаються недостатньо вивченим елементом сучасної економічної системи.

У сучасній економічній системі домогосподарства відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки виступають не лише як споживачі товарів і послуг, а й як постачальники трудових ресурсів та інвестори. Їх функціонування суттєво впливає на економічну динаміку, соціальні процеси та ефективність суспільного відтворення. Розуміння сутності домогосподарств, їх економічних функцій, взаємодії з іншими суб'єктами ринку, а також сучасного стану й перспектив розвитку є важливим як для теоретичного осмислення, так і для формування ефективної соціально-економічної політики.

Домогосподарства в Україні нині стикаються з численними викликами – зростанням вартості життя, вимушеною міграцією, втратою доходів та загрозами фінансовій безпеці. У цих умовах актуальним є вивчення соціально-економічного стану домогосподарств України.

Домогосподарства є основною одиницею вивчення соціально-економічного стану населення. Їх соціально-демографічні характеристики відображають не лише структуру населення, але й тенденції в економічному розвитку, міграційних процесах та соціальній політиці. У період 2020–2024 років Україна пережила значні трансформації, зумовлені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, що суттєво вплинуло на склад, розмір та інші характеристики домогосподарств.

За даними Державної служби статистики України [1], середній розмір домогосподарства в Україні зменшився з 2,57 особи у 2021 році до 2,29 особи у 2023 році. Це зменшення пов'язане з демографічними змінами, зокрема зниженням народжуваності та збільшенням кількості одноосібних домогосподарств, особливо серед осіб похилого віку.

Регіональні відмінності в соціально-демографічних характеристиках домогосподарств стали більш вираженими. Наприклад, у західних регіонах спостерігалося збільшення кількості домогосподарств через внутрішню міграцію, тоді як у східних регіонах – зменшення через евакуацію та руйнування інфраструктури.

Житлові умови домогосподарств погіршилися внаслідок руйнування житла та інфраструктури під час війни. Багато домогосподарств були змушені переселитися, що призвело до збільшення кількості домогосподарств, які проживають у тимчасових або спільних житлових умовах.

Щодо самооцінки купівельної спроможності доходів у 2021 та 2023 роках: зростання частки тих, хто не може забезпечити навіть достатнє харчування в 3,6 рази – з 3,4 до 12,2%; практично незмінна частки тих, кому вистачає грошей та роблять заощадження.

У сучасній економіці домогосподарства виступають одним із головних суб'єктів економічної діяльності. Як споживачі та виробники, вони визначають структуру попиту та пропозиції товарів і послуг, впливаючи на середовище суспільного відтворення.

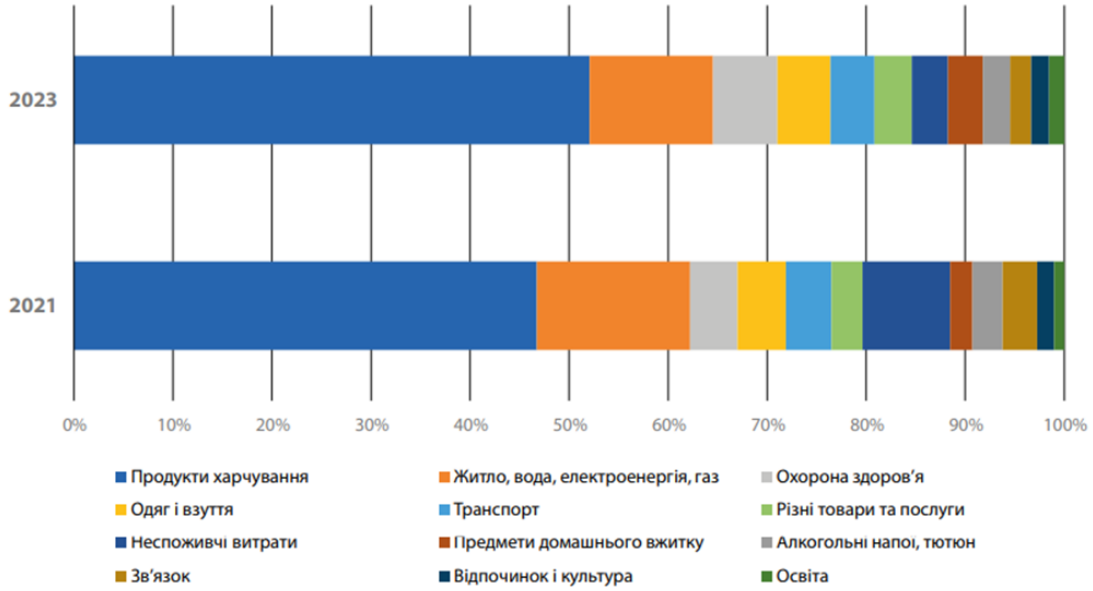


Рис. 1. *Діаграма споживчих витрат домогосподарств в Україні за 2021, 2023 рр. [2]*

На діаграмі зображено структуру споживчих витрат українських домогосподарств у відсотковому співвідношенні за 2021 та 2023 роки. Візуалізація дозволяє порівняти зміну пріоритетів у витрачанні коштів на основні групи товарів і послуг.

1. Продукти харчування. Найбільша частка витрат (2021~45%), частка значно зросла (2023, більше ніж 50%). Зростання витрат на продукти харчування свідчить про пріоритетне забезпечення базових потреб у складних соціально-економічних умовах.
2. Житло, вода, електроенергія, газ. Значна частка (друга за розміром, 2021~18%), у 2023 р. частка дещо зменшилася. Можливе пояснення – зменшення доступу до комунальних послуг через вимушене переселення або субсидії.
3. Одяг і взуття. Приблизно 5–6% у 2021 р., у 2023 році частка скоротилася. У кризових умовах споживання непродовольчих товарів знижується, оскільки домогосподарства скорочують необов'язкові витрати.
4. Транспорт. Більша частка у 2021 році, ніж у 2023. Зниження мобільності населення через війну, руйнування інфраструктури та підвищення вартості транспорту.
5. Охорона здоров'я. Частка незначно зросла в 2023 році. Зростання потреб у медичному обслуговуванні, можливо, внаслідок погіршення загального стану здоров'я та умов життя.
6. Відпочинок і культура. В 2021 р. було витрачено трохи більше, в 2023 році витрати зменшено до мінімуму. Зниження рівня доходів і психологічна напруга зменшили попит на культурні послуги.

7. Зв’язок. Частка залишилася майже стабільною за 2021 та 2023 роки. Попри кризу, засоби комунікації залишаються необхідними.
8. Алкогольні напої, тютюн. Частка витрат трохи зменшилась з 2021 по 2023 р. Можливе скорочення споживання через зростання цін і пріоритетність витрат.
9. Освіта. Частка незначна в обох роках, з невеликим зменшенням у 2023. Умови війни та віддалене навчання обмежили витрати на освітні послуги.

Забезпечення можливостей для населення отримувати доходи від різних видів діяльності є одним із ключових пріоритетів держави. Для цього необхідно мати не лише детальний аналіз доходів домогосподарств, їх обсягу та структури, але й чітке розуміння факторів, що впливають на їх формування. Питання доходів населення безпосередньо пов’язане з економічною ситуацією в країні, рівнем економічно активного населення та заходами з підтримки соціально незахищених верств. Варто зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення доступна статистична інформація була достатньою для задоволення потреб як урядових органів, так і наукових установ.

Аналіз структури доходів домогосподарств виявив головні зміни між 2023 й 2021 роками. Значно зросла частка використання заощаджень і позик – із 1,3% у 2021 році до 5,6% у 2023 році, при цьому у багатодітних сімей ця частка досягла аж 16,8%. Зменшилася частка пенсій, стипендій та соціальних допомог держави на 4,3 відсоткових пункти – із 19,8% у 2021 до 15,5% у 2023 році (найвищий показник серед багатодітних сімей – 19,3%). Основним джерелом доходів лишалася оплата праці: у 2021 році цей показник становив 59,8%, а в 2023 році зріс до 61,7%.

У 2023 році найбільшу частку витрат на оплату праці продемонстрували домогосподарства з двома дітьми (71,4%), тоді як найменшу частину – домогосподарства без дітей (58,3%). Це пояснюється тим, що серед останніх переважають пенсіонерські домогосподарства. Про це свідчить така стаття доходів, як пенсії, стипендії та державні соціальні допомоги, яка складає 18,8% їхнього бюджету. Водночас цей тип домогосподарств мав і найбільшу частку доходів від власності – 4,1% у порівнянні з середнім показником у 3,3% для всіх типів домогосподарств.

У порівнянні з 2021 роком з'явилася нова категорія доходів – допомога від недержавних та волонтерських фондів і організацій (зокрема ЮНІСЕФ, ПРООН). Загалом для всіх господарств ця стаття становила лише 0,8%, але для сімей з двома дітьми вона досягала 1,5%, а для багатодітних родин – 3,5%. Загальна структура доходів зазнала несуттєвих змін, при цьому згадані тенденції значною мірою пов’язані з впливом повномасштабної війни, хоча її наслідки могли би бути ще більш помітними.

Список використаних джерел:

1. Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.
2. Соціально-економічний стан домогосподарств України (за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 року – лютому 2024 року) Київ: Інститут демографії та проблем якості життя НАН України та Український центр соціальних реформ. 2024. 43 с.

Отримано: 12.05.2025

УДК 502.131.1:502.17

Олександр Любинський,
доктор сільськогосподарських наук, професор,
Олександр Пучка,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна
Руслан Якубаш,
директор НПП «Подільські Товтри», м. Кам'янець-Подільський, Україна

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ НАЦІОНАЛЬНИХ ПАРКІВ

Природно-заповідний фонд – це національне надбання, до якого встановлено особливий режим охорони, відтворення і використання. Це складова частина світової системи природних територій. Розвиток природоохоронних територій є важливою передумовою збалансованого розвитку держави. Основними засадами (стратегією) державної екологічної політики України на період до 2030 року передбачено збільшення площ природно-заповідного фонду до 15 % від загальної території країни, що є стратегічним завданням для досягнення екологічної збалансованості території України. Для виконання цього завдання потрібно збільшити площу ПЗФ удвічі, чого досягнути в умовах масштабної агресії буде набагато важче, зважаючи на проблеми відновлення пошкоджених об'єктів ПЗФ. Збільшення площі ПЗФ приверне увагу до збалансованого використання новостворених об'єктів, забезпечення їх фінансової стійкості. Тому важливо розробити механізми розвитку об'єктів ПЗФ [1–4, 8, 9].

Законом України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» передбачено досягнення частки земель ПЗФ на рівні 15% загальної території України до 2030 року та 12,5% – у 2025 році. Фактична площа ПЗФ на початок 2024 року становила 4,181 млн га, або лише 6,91% території нашої країни. Крім природно-заповідного фонду, в Україні існують природоохоронні території загальноєвропейського значення (території Смарагдової мережі), які охоплюють 13,7% площі нашої країни та створені на виконання Бернської конвенції (Конвенції про охорону дикої флори та фауни і природних середовищ існування в Європі) [6].

Займаючи менше 6 відсотків площі Європи, Україна володіє близько 35 відсотками її біологічного різноманіття. Біосфера України нараховує більше 70 тисяч видів флори і фауни, зокрема флори – понад 27 тисяч видів, фауни – понад 45 тисяч видів. До складу природно-заповідного фонду України станом на 01.01.2024 входять 9002 територій та об'єктів площею 4,184 мільйона гектарів (6,93 відсотка загальної площі країни) та 402,5 тисячі гектарів у межах акваторії Чорного моря. Частка земель природно-заповідного фонду в Україні є недостатньою і залишається значно меншою, ніж у більшості держав – членів Європейського Союзу, де частка таких земель становить у середньому 21% від площі держави. З 24 лютого 2022 року понад 20% природно-заповідного фонду України постраждало від війни. Велика частина природоохоронних об'єктів на даний час деокупована. Однак оцінити реальний рівень шкоди складно. Частина територій лишаються замінованими, багатьох місцях тривають активні бойові дії [7].

Природно-заповідний фонд України має у своєму складі 8633 території та об'єктів загальною площею 4,508 млн га в межах території України, що становить 6,8% території держави. Стратегія державної екологічної політики України на період до 2030 року передбачає збільшення площі ПЗФ до 9095,1 тис. га. Збільшити площі ПЗФ можна через створення екологічної мережі. Розвиток територій ПЗФ можливий через розроблення еколого-економічного механізму, який запропоновано нами для національних природних парків, активного використання маркетингу природно-заповідних територій [1, 2, 5, 7, 8].

Недосконаліть існуючої законодавчої бази, відсутність чітко визначеної стратегії розвитку заповідної справи та недосконаліть системи управління нею, низький рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення організації і функціонування природно-заповідного фонду, невідповідність системи охорони територій та об'єктів природно-заповідного фонду сучасним вимогам, відсутність єдиної системи та гідного рівня оплати праці, соціальних гарантій та пільг для їх працівників, низький рівень екологічної освіти та інформованості населення зумовлюють загрозу втрати територій та об'єктів природно-заповідного фонду або їх нецільового використання. Запровадження міжнародних стандартів систем екологічного управління адміністраціями об'єктів природно-заповідного фонду сприятиме їх сталому розвитку та реалізації міжнародних природоохоронних ініціатив [7].

Головними завданнями екологічного моніторингу в національних природних парках є: комплексне вивчення стану природних екосистем, оцінка біорізноманіття, виявлення рідкісних і зникаючих видів та ландшафтів, що вимагають охорони; відстеження змін у стані природних об'єктів; контроль за використанням природних ресурсів на відповідній території; заходи з раціонального природокористування; доступність даних екологічного моніторингу для використання в науковій і природоохоронної діяльності. Еколого-економічні механізми збалансованого розвитку національних природних парків вимагають комплексного підходу для забезпечення їх ефективності, а саме: проведення районування території за еколого-економічним принципом; оцінювання наявних природних ресурсів; впровадження нових форм і видів підприємницької діяльності; удосконалення системи матеріального стимулювання працівників; удосконалення механізму ціноутворення на послуги і продукцію; удосконалення механізму оподаткування; узгодженість джерел та обсягів фінансування; забезпечення пріоритетності екологічних вимог і стандартів у системі фінансування природних територій; розроблення системи природоохоронних заходів, спрямованих на зменшення антропотехногенного впливу на навколишнє природне середовище тощо. На загальнодержавному рівні еколого-економічний механізм збалансованого розвитку національних природних парків передбачає здійснення планування і державного фінансування природоохоронних заходів; установлення екологічних стандартів і нормативів; платежів за використання природно-рекреаційних ресурсів; надання податкових, кредитних та інших пільг у разі реалізації ефективних заходів з охорони навколишнього середовища; відшкодування збитків, заподіяних навколишньому середовищу. Фінансовий механізм забезпечення сталого функціонування національних природних парків необхідно розглядати як цілісну систему організаційно-економічних, екологічних та нормативно-правових інструментів, спрямованих на фінансове забезпечення збалансованого розвитку парків і раціонального використання природних ресурсів [10].

Список використаних джерел:

1. Про природно-заповідний фонд: Закон України від 16 черв. 1992 р. №2456-XII. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-12/.
2. Аналіз площ природно-заповідного фонду України в розрізі адміністративно-територіальних одиниць за 2020 р.: інформаційно-аналітичні матеріали Мін-ва захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://wownature.in.ua/wp-content/uploads/2021/05/Dovidka-PZF-2020-V3.0-.pdf.
3. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28 лют. 2019 р. № 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19.
4. Смирнова С. М., Мась А. Ю., Коваль А. О. Європейський досвід землекористування природно-заповідного фонду. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 77–82.
5. Шершун М. Х., Микитин Т. М. Особливості управління територіями національних природних парків. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2023. № 1. С. 34–41.
6. Чому Україні важливо створювати більше заповідних територій. Як це можна зробити? URL: https://ecoaction.org.ua/chomu-ukraini-vazhlyvi-zapovidni-terytorii.html.
7. Сталий розвиток природно-заповідного фонду України: виклики, міжнародна співпраця та перспективи. URL: https://livingplanet.org.ua/novuny/stalij-rozvitok-prirodno-zapovidnogo-fondu-ukrajini-vikliki-mizhnarodna-spivpratsya-ta-perspektivi.
8. Шершун М. Х. Природно-заповідний фонд: стан та еколого-економічні перспективи розвитку. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 4. С. 14–19.
9. Микитин Т. М., Шершун М. Х. Еколого-економічні основи розвитку територій національних природних парків: монографія / за наук. ред. проф. М.Х. Шершуна. Рівне: Волинські обереги, 2024. 400 с.
10. Дребот О. І., Купріянчик І. П. Еколого-економічний механізм збалансованості розвитку національних природних парків. *Збалансоване природокористування*. 2023. № 3. С. 14–22.

Отримано: 12.05.2025

УДК 338.45:656.6:339.9

Олеся Мандра,
доктор філософії в галузі економіки,
Володимир Парсяк,
доктор економічних наук, професор,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ПІДНЕСЕННЯ МОРСЬКОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТИ – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Чим менше ресурсів людство отримувало у своє розпорядження на суходолі, тим більше його приваблював Світовий океан. Просування в його простори відбувалося з дедалі інтенсивнішим прискоренням. Й поступово склалася низка видів економічної діяльності, які тепер називають «економікою моря». ЇЇ мета – створювати продукти (вироби або послуги), які здатні задовольняти потреби людей, послуговуючись потенціалом Світового океану [1].

Узагальнення статистичної інформації та аналіз спеціалізованих звітів компетентних дослідницьких організацій свідчать: за останню чверть сторіччя морська економіка зростає з феноменальною швидкістю. Проілюструємо це відомостями щодо її окремих сегментів. Розпочнемо з динаміки обсягів морських вантажних перевезень, оскільки їх масштаб реально справляє вираження. Якщо рахувати товари, завантажені на понад 50 тис. суден в портах всього світу, обсяг планетарної морської торгівлі збільшився впродовж 1990–2021 рр. більш ніж вдвічі, забезпечуючи транспортування близько 90 % товарів, вироблених їхніми продуцентами. Щодо розміру цього ринку, то у 2024 р. експерти оцінювали його у 371,98 млрд дол. США. Як очікується, у 2029 р. він складатиме 496,43 млрд доларів [2], тобто помножиться на 33,5 відсотка.

Позитивну динаміку демонструє й ринок морського туризму. У 2023 р. він сягнув 3,5 млрд дол., а через десять років, за прогнозами, додасть ще 2,8 млрд доларів [3]. Цей сплеск обумовлений, з одного боку, чимраз більшими запитами клієнтів, які прагнуть нових вражень від відвідування екзотичних місць планети, культурного занурення, індивідуальних турів. З іншого, – гнучкою, маркетинговою політикою круїзних компаній, яка збігається з очікуваннями їх цільової аудиторії: пропонує унікальну ціннісну пропозицію, що вигідно відрізняється від конкурентів безперервним підвищенням комфорту лайнерів, які вони не втомлюються будувати, майстерністю корабелень, їхньою технічною та технологічною досконалістю, а від так, вишуканим сервісом мандрівників. Скасування урядових обмежень, пов’язаних з COVID-19, призвело до очевидного сплеску запитів на круїзні подорожі. За увесь період спостереження тих, хто прагнув їх, побільшало на 206 % зі збереженням висхідного тренду.

Про який би різновид морської господарської діяльності не йшлося, її неможливо примислити без суден відповідного призначення. Завдяки інжиніринговим компаніям, корабельням, підприємствам-співвиробникам світовий флот щороку поповнюється новітніми спорудами, здатними розв’язувати все нові завдання щодо освоєння ресурсів Світового океану з максимальною продуктивністю та дедалі безпечніше.

З 2005 р. по 2022 р. загальна кількість суден, які перебувають у складі світового флоту, зросла майже на 70 %, а балкерів, газовозів, суден типу Ro-Ro – у два-

три рази. Робимо висновок: вдаючись до дослідження подій на ринку суднобудування, ми отримуємо відомості щодо найпріоритетніших напрямів розвитку економіки моря. Відповідний моніторинг є частиною маркетингових досліджень макросередовища, результати яких мають стати в пригоді власникам та менеджменту бізнесу під час опрацювання стратегій поводження з партнерами у висококонкурентних галузях.

З метою підтвердити цю думку, наведемо дані від міжнародного сертифікаційного та класифікаційного товариства Det Norske Veritas: офшорна вітрова промисловість у 2050 р. залучатиме 50% усіх інвестицій в економіку моря. До цього часу її вітрові парки генеруватимуть приблизно стільки ж енергії, скільки людство має від нафтовидобувних платформ на континентальному шельфі (їхній видобуток скоротиться на 51%, порівняно з 2019 р.) [4].

Звернемо увагу й на регіональний аспект проблеми. Аналітики Центру блакитної економіки Інституту міжнародних досліджень в Монтереї стверджують, що економіка моря тепер складає левову частку ВВП США, випереджаючи сільське та лісове господарства, виробництво харчових продуктів, нафто- та газовидобуток. Вона щороку генерує понад 359 млрд. дол., забезпечує роботою 3 млн осіб [5]. Аналогічні події відбуваються в ЄС, Китаї, Японії, інших морських державах.

Список використаних джерел:

1. Parsyak V., Zhukova O., Vashchylenko A. Blue economy of Ukraine: potential and perspectives of integration into the European space. *Three Seas Economic Journal*. 2023. Vol. 4. № 1. P. 58–63.
2. Maritime Freight Transport Global Market Report 2025. *The Business Research Company*. 2025. URL: https://www.thebusinessresearchcompany.-com/report/maritime-freight-transport-global-market-report.
3. Market. us. Marine Tourism Market Size, Share, Trends, 2024. URL: https://market.us/report/marine-tourism-market/.
4. Det Norske Veritas. Ocean's future to 2050. A sectoral and regional forecast of the Blue Economy. 2025. 104 p. URL: https://www.dnv.com/oceansfuture/.
5. CBE History. Center for the Blue Economy. 2025. URL: https://www.middlebury.edu/institute/academics/centers-initiatives/center-blue-economy/about/history.

Отримано: 10.05.2025

УДК 334.723:330.3

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

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЩОДО МОДЕЛЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: УРОКИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Державно-приватне партнерство (ДПП) – співпраця між державним та приватним секторами, спрямована на реалізацію інфраструктурних проєктів, з метою розвитку громадської інфраструктури та оптимізації життя населення.

Розвинені країни світу перебувають на провідній стадії розвитку державно-приватного партнерства зі складними моделями, тоді як країни, що розвиваються, перебувають на початковій стадії розвитку ДПП, і зосереджені поки що на створенні нормативно-правової бази.

Державно-приватне партнерство в розвинених країнах застосовується переважно для інфраструктурних проєктів, наприклад для удосконалення транспортної, соціальної та комунальної сфер.

Використання зарубіжного досвіду щодо співпраці в рамках ДПП, є актуальним для України, через необхідність відновлення вітчизняної інфраструктури у післявоєнний період.

Для ефективної реалізації ДПП були сформовані оптимальні моделі співпраці між партнерами з державного та приватного секторів. Поступово моделі ДПП еволюціонували, з врахуванням змін та потреб сьогодення.

За результатами аналізу відомостей закордонних [1–7] та вітчизняного [8] експертів, було виокремлено передові моделі ДПП для будівництва нових та відновлення існуючих інфраструктурних об'єктів:

- Будівництво-володіння-експлуатація-передання (**BOOT**): механізм реалізації проєкту, за якого державна установа надає приватному сектору право фінансувати, проєктувати, будувати, володіти та керувати проєктом протягом строку, визначеного угодою, після закінчення якого, об'єкт передається в користування державному сектору.
- Будівництво-володіння-експлуатація (**BOO**): приватна компанія відповідає за всі етапи реалізації проєкту, і фінансує проєкт коштом власного та позичкового капіталу, який повертає за рахунок прибутку отриманого під час експлуатації об'єкту. Право власності на об'єкт повертається до державного сектору, після завершення терміну концесії.
- Будівництво-передання-експлуатація (**BTO**): після завершення будівництва об'єкту, приватний сектор передає право власності на об'єкт державному сектору, з можливістю в подальшому брати його в користування.
- Будівництво-оренда-передання (**BLT**): приватний сектор фінансує та будує, орендує та експлуатує об'єкт, приймаючи всі ризики, а після закінчення терміну угоди передає право власності державному сектору [8].
- Будівництво-фінансування (**BF**): приватний сектор здійснює будівництво об'єкту і фінансує всі витрати протягом періоду будівництва, після чого відповідальність за готовий об'єкт передається державному сектору.

- Будівництво-передання (**BT**): державний сектор залучає приватну інжинірингову компанію для виконання проєктування та будівництва. Після завершення проєкту, об'єкт повертається у власність державного сектора.
- Проєктування-будівництво-фінансування-експлуатація (**DBFO**): приватна компанія (консорціум) проєктує, будує, фінансує та управляє проєктом громадської інфраструктури та відповідає за весь життєвий цикл проєкту.
- Проєктування-будівництво-фінансування-обслуговування **(DBFM)**: найбільший ризик передається від державного сектора до приватного.
- Проєктування-будування-фінансування-обслуговування-експлуатація **(DBFMO**): здійснюється максимальна передача ризиків приватному сектору.
- Проєктування-будування-експлуатація-передання **(DBOT)**: використовується, коли державний сектор не має чіткого уявлення щодо очікувань від проєкту, тому замовляє його виконання приватній компанії.
- Проєктування-будування-керування-фінансування (**DCMF**): приватному сектору доручається проєктування, будівництво, управління та фінансування об'єкту, згодом державний сектор орендує об'єкт.
- Уряд-приватна власність-експлуатація (**GOCO**): з приватною компанією укладається єдина угода, яка охоплює всі аспекти проєктування або будівництва. Державний сектор зберігає право власності і певний контроль над об'єктом, хоча будівництво та управління ним здійснює приватний сектор.
- Приватна компанія-державна власність-експлуатація (**COGO**): приватний сектор створює об'єкт, який буде його власністю, проте фактично керувати об'єктом буде державний сектор.
- Модель концесійної угоди (**Concession Agreement Model**): приватній інжиніринговій компанії надається концесія на фінансування, будівництво та експлуатацію інфраструктурного проєкту на визначений період.
- Модель спільних ризиків (**Joint Venture Model**): державний сектор та приватні інжинірингові компанії співпрацюють для розробки та експлуатації проєкту. Партнерство припиняється, коли проєкт завершено або один з партнерів, на якого було розподіллено ризики, виходить із ДПП.
- Традиційні закупівлі (**Traditional Procurement**): передбачає, що державний власник укладає дві окремі та послідовні угоди на проєктування та будівельні роботи. Відповідальність за організацію робіт, обслуговування та фінансування проєкту несе державний сектор.
- Прогресивні ДПП (**Progressive P3s**) – інноваційна модель, 2021 р.: модель закупівель і доставки, з цілю залучення приватного партнера вже на початковому етапі проєкту [4].
- Інтегрована реалізація проєкту **(IPD**) – нова модель, 2020 р.: передбачено неконфліктний підхід між сторонами, включаючи прийняття положень про відсутність суперечок [4].
- Контракт на експлуатацію та обслуговування **(O&M**): приватний сектор надає оплачувані послуги, пов'язані з експлуатацією та обслуговуванням існуючих активів проєкту, відповідно до умов угоди про ДПП.
- Державні підприємства (**SOE**): державні підприємства, створені урядом для участі в комерційній діяльності, тому числі в ДПП, від імені уряду.
- Концесія (**Concession**): може містити схожі самі аспекти, що й інші моделі ДПП повного життєвого циклу, проте партнер із приватного сектора також отримує дохід від активу.

- Придбання-будівництво-експлуатація (**ВВО**): продаж активів для модернізації та експлуатації протягом визначеного періоду часу.
- Будівництво-реконструкція-управління-передання (**BROT**): приватний сектор відновлює об'єкт або завершує частково збудований об'єкт, експлуатує протягом дії угоди та повертає державному сектору [8].
- Реконструкція-експлуатація-передання (**ROT**): державний сектор передає приватному об'єкт для відновлення протягом періоду концесії, після закінчення якої об'єкт має бути передано назад державному сектору.
- Реконструкція-володіння-експлуатація (**ROO**): модель має ті самі характеристики, що й ВОО, але приватний сектор отримує право власності на існуючі активи проєкту для їх подальшого відновлення.
- Фінансування–обслуговування–експлуатація–реконструкція (**FMOR**): додаткова угода, яка укладається для проведення реконструкції або добудови існуючого об'єкту.

Запропонований перелік моделей ДПП можливо використовувати в рамках ДПП для повоєнної відбудови об'єктів національної інфраструктури.

Також до позитивних аспектів застосування ДПП у післявоєнному відновленні України слід віднести:

- для державного сектора – економія ресурсів, в першу чергу фінансових; максимізація інвестиції; розвиток підприємництва; оптимізація життя населення; створення нових робочих місць; залучення жінок до інженерно-технічних проєктів.
- для приватного сектора – підвищення вартості бренду; отримання прибутку.

Список використаних джерел:

1. ConsultANZ. Public-Private Partnerships (PPPs) for civil engineering and construction projects. URL: https://www.consultanz.com.au/public-private-partnerships-ppp-australia/ (дата звернення: 10.03.2025).
2. DNA. Thomson Reuters. Practical Law. Glossary. URL: https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-501-2256?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true (дата звернення: 10.03.2025).
3. Ministry of Economy and Finance of Cambodia. General Department of Public-Private Partnerships. Common PPP Project Models. URL: https://ppp.mef.gov.kh/ppp-frameworks/common-ppp-project-models (дата звернення: 11.03.2025).
4. The Canadian Council for Public-Private Partnerships. Types of P3s. URL: https://www.pppcouncil.ca/why-p3s/types-of-p3s (дата звернення: 11.03.2025)
5. Ultrafast GOCO model. URL: https://knowledge-center.org/images/pdf/PPP4BROADBAND-%20Models%20-%20ULTRAFAST%20GOCO%20MODEL.pdf (дата звернення: 11.03.2025).
6. Lexpert. Public-Private Partnerships in Canada. URL: https://www.lexpert.ca/news/-legal-faq/public-private-partnerships-in-canada/390366 (дата звернення: 11.03.2025).
7. Investopedia. What Is a State-Owned Enterprise (SOE), and How Does It Work? URL : https://www.investopedia.com/terms/s/soe.asp (дата звернення: 10.03.2025).
8. Круглов В. В. Моделі державно-приватного партнерства. Держава та регіони, 2018, № 2 (62). С. 56–61. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2018/12.pdf (дата звернення: 10.03.2025).

Отримано: 10.05.2025

УДК 551.4.034(477.42)

Ольга Матуз,
асистент кафедри географії та методики її викладання,
Станіслав Придеткевич,
кандидат географічних наук,
Владислав Шовкеник,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ХАРАКТЕРСТИКА ПІДЗЕМНИХ ВОД ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: НАПРЯМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Підземні води є надзвичайно важливим видом гідроресурсів України. Склад і розподіл підземних вод формуються під впливом кількох основних природних факторів: фізико-географічних, геологічних, тектонічних, гідрогеологічних та біологічних. Серед них найвагомішим є кліматичний чинник, адже саме він визначає процеси поповнення водоносних горизонтів через атмосферні опади, а також інтенсивність вивітрювання гірських порід. Гідрологічний фактор впливає на підземні води залежно від особливостей гідрографічної мережі, яка має ключову роль у дренажі водоносних горизонтів. Рельєф місцевості значною мірою визначає характер поверхневого стоку та активно впливає на водообмін підземних вод. Біологічний фактор проявляється у зміні складу вод і порід внаслідок діяльності бактерій і розкладу органічних речовин. Ґрунтові води залягають на глибині від 4 до 10 метрів. Підземні води розміщуються у трьох водоносних горизонтах: на рівнях 5–16 м, 30–40 м та 60–80 м. Вони служать джерелом водопостачання для населених пунктів, промислових об'єктів і сільськогосподарських підприємств [2, с. 23; 3].

Територія Хмельницької області охоплює дві гідрогеологічні області – Український кристалічний щит і Волино-Подільський артезіанський басейн. У зоні щита є декілька горизонтів підземних вод: підземні води у зоні тріщинуватості докембрійських метаморфічних і магматичних порід; підземні води у продуктах вивітрювання давніх кристалічних порід щита; підземні води у молодих морських і континентальних осадочних утвореннях, які покривають щит [3]. Підземні води, пов'язані з тріщинами вивітрювання кристалічних порід, найбільш поширені в межах щита і є основним джерелом водопостачання у північно-східній і східній частинах області. У молодих осадових породах водоносні горизонти приурочені до палеогенових, неогенових і четвертинних відкладів. Палеогенові водоносні породи представлені зеленими кварцово-глауконітовими пісками. У неогенових відкладах водоносність особливо висока біля м. Шепетівки, де дебіти свердловин сягають 5–60 м^3/год. Четвертинні води, важливі для північного сходу області, зосереджені у піщано-глинистих відкладах. У пісках продуктивність колодязів становить 1–2 м^3/год, якість вод – задовільна (гідрокарбонатно-кальцієві води, мінералізація до 0,6 г/л). Алювіальні відклади річкових долин відзначаються високою водоносністю: свердловини дають 10–15 м^3/год при хорошій якості води. Натомість леси та лесовидні суглинки маловодні: колодязі забезпечують до 10–15 м^3/добу, а вода часто є забрудненою [5].

На території області лише східна периферійна частина Волино-Подільського артезіанського басейну розташована в межах пологопадаючого західного схилу

щита. Водоносні горизонти приурочені до верхньопротерозойських і палеозойських відкладів (кембрійських, силурійських), а також до мезо-кайнозойських осадків (верхньокрейдових, палеогенових, неогенових та четвертинних), які незгідно залягають вище. У верхній частині розрізу, розташованій близько до поверхні, переважають підземні води з мінералізацією до 1 г/л. За аніонним складом вони переважно гідрокарбонатні, за катіонним – кальцієві [2, с. 24–25].

В Україні найбільшою лікувальною цінністю вирізняються мінеральні води зі специфічними складовими та особливими властивостями [3]. Станом на 1 січня 2021 року на території Хмельницької області було розвідано та поставлено на державний облік експлуатаційні запаси підземних мінеральних вод у 13 родовищах, які охоплюють 16 ділянок. Загальні балансові експлуатаційні запаси за категоріями А+В+С1 становлять 3816,000 м^3/добу [1, с. 134].

Мінеральні води, що наразі видобуваються, класифікуються як радонові, бромні, з підвищеним вмістом органічних речовин, а також води малої та середньої мінералізації без специфічних компонентів або властивостей і природно-столові [3]. Обсяги балансових експлуатаційних запасів ділянок, що експлуатуються, складають 1536,707 м^3/добу, тоді як фактичний видобуток у 2020 році становив 27,915 м^3/добу. Основне призначення мінеральних вод – лікувальне застосування та промисловий розлив [4].

Лікувальні мінеральні води виявлені у населених пунктах Хмельницької області, зокрема в місті Волочиськ, селі Зайчики Волочиського району, смт Сатанів Городоцького району, селі Привороття Кам’янець-Подільського району, місті Кам'янець-Подільський, селі Коров’є Теофіпольського району, місті Шепетівка та селі Маків Дунаєвецького району [1, с. 135].

Переважна більшість родовищ належить до Збручанського родовища мінеральних лікувальних вод типу «Нафтуся». Також відзначено Мукшинське родовище («Нафтуся»), Кам’янець-Подільське родовище бромних хлоридно-кальцієво-натрієвих вод високої мінералізації, Теофіпольське родовище типу «Миргородська», Шепетівське радонове родовище та Маківське родовище (типи «Нафтуся» і «Миргородська»). Усі родовища перебувають у державній власності. Більшість родовищ належать до ІІ категорії лікувальних ресурсів. Лише родовища в с. Зайчики та смт Сатанів мають вищу – І категорію [6].

Усі родовища мають підтвердження у вигляді протоколів державних комісій (УТКЗ або ДКЗ), прийнятих у період з 1978 до 2006 років. Не всі родовища наразі експлуатуються. Санаторії та заклади оздоровлення використовують води у м. Волочиськ («Райдуга»), смт Сатанів, с. Привороття («Лісова пісня») та с. Маків («Україна»). Решта родовищ (Зайчики, Кам’янець-Подільський, Коров’є, Шепетівка) наразі без активного використання [1, с. 134].

Найбільший дебіт має Шепетівське родовище – 900 м^3/добу, що значно перевищує показники інших родовищ. Найменший дебіт зафіксовано в Маківському родовищі – 103 м^3/добу (сума вод «Нафтуся» і «Миргородська»).

Три ділянки Збручанського родовища (Волочиськ, Зайчики, Сатанів) демонструють відносно високі показники дебітів, особливо Зайчики (288 м^3/добу) і Сатанів (257 м^3/добу) [4].

Підземні води Хмельницької області є важливим природним ресурсом, який відіграє значну роль у забезпеченні потреб населення, промисловості та розвитку рекреаційного потенціалу регіону. Їх використання охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких має своє значення для соціально-економічного розвитку

області. Підземні води Хмельницької області використовуються у чотирьох основних напрямах: лікування та оздоровлення (санаторії, курорти), промисловий розлив мінеральних столових вод, питне та технічне водопостачання, потенційний розвиток курортної галузі та медичного туризму.

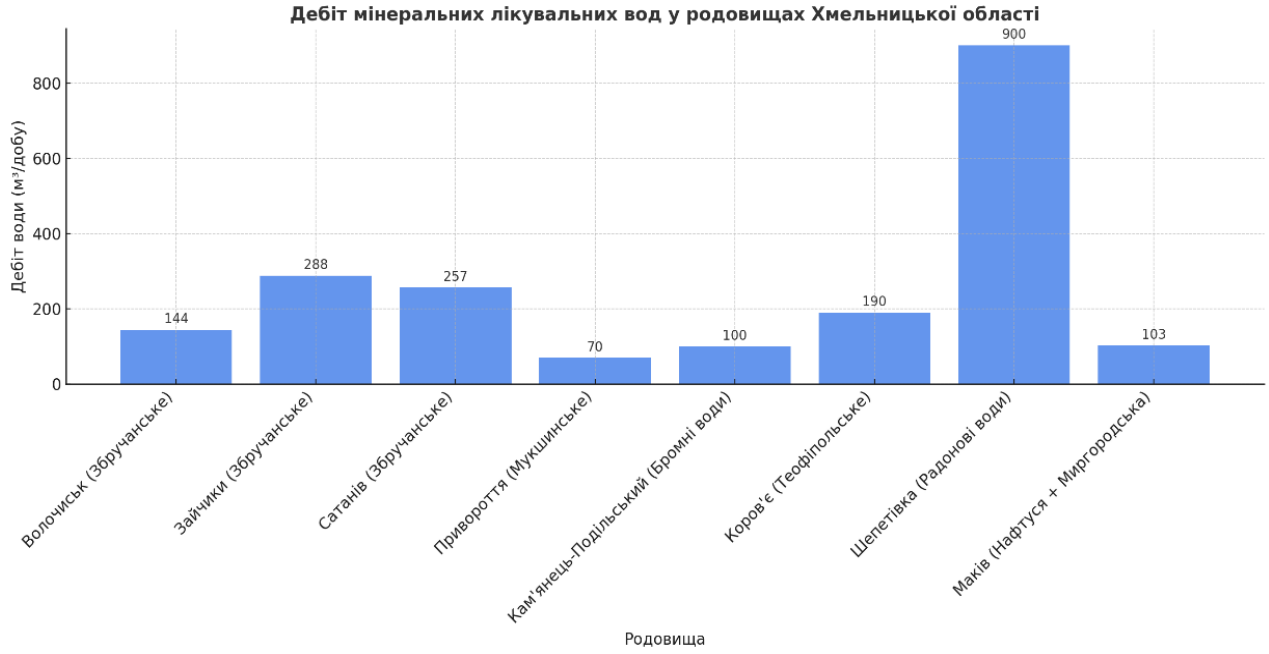


Рис. 1. *Дебіт мінеральних лікувальних вод родовищ Хмельницької області [4]*

Один із пріоритетних напрямів використання мінеральних вод – це медичне застосування. Унікальні за хімічним складом води, зокрема типу «Нафтуся», бромні, радонові, залізисті та інші, активно застосовуються в лікуванні урологічних, гастроентерологічних, ендокринних та опорно-рухових захворювань. На базі родовищ функціонують оздоровчі заклади, такі як санаторій «Лісова пісня» у Приворотті та санаторій «Україна» у Макові. Ці заклади не лише сприяють покращенню здоров'я населення, а й створюють робочі місця та приваблюють туристів [3, 4].

Води малої та середньої мінералізації, що не мають специфічних лікувальних властивостей, використовуються для промислового розливу в пляшки. Такі природно-столові води реалізуються під локальними торговими марками та поповнюють ринок екологічно чистих напоїв. Це створює додаткові економічні можливості для підприємств області.

На території Хмельниччини розвідано десятки ділянок підземних вод, які використовуються для забезпечення питною водою населених пунктів, особливо у сільській місцевості, де відсутнє централізоване водопостачання. Також ці ресурси важливі для технічних потреб підприємств, особливо аграрного і харчового секторів. Мінеральні води Хмельниччини мають значний потенціал для подальшого розвитку санаторно-курортної діяльності. Унікальні природні ресурси, у поєднанні з мальовничими краєвидами Поділля, створюють умови для формування сучасних рекреаційних центрів [4].

Підземні води Хмельницької області – це потужний ресурс для сталого розвитку. Їх багатофункціональне використання сприяє економічному зростанню, поліпшенню якості життя населення, збереженню здоров'я та розвитку екологічно чистого туризму. Раціональне управління цими ресурсами є ключовим чинником забезпечення водної безпеки регіону та розкриття його природного потенціалу. Ви-

черпання запасів підземних вод є чинником, що докорінно змінює стан довкілля. Основними заходами щодо запобігання виснаженню підземних вод є їхнє ефективне та обґрунтоване використання, а також залучення альтернативних джерел для покриття потреб у водопостачанні. Важливу роль у регіональному управлінні водними ресурсами відіграє розробка водогосподарських балансів на басейновому та районному рівнях. Раціональне використання також охоплює впровадження норм споживання води, зменшення її втрат, а також повторне використання очищених стічних вод у промисловості, сільському господарстві та енергетиці [3, 6].

Список використаних джерел

1. Стан навколишнього природного середовища Хмельницької області у 2020 році. Хмельницький, 2021. 237 с.
2. Лобода Н. С., Отченаш Н. Д. Підземні води, їх забруднення та вплив на навколишнє середовище: навчальний посібник. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2017. 199 с.
3. Люта Н. Сучасний стан і перспективи використання підземних вод водоносного горизонту тріщинуватої зони кристалічних порід (гідрогеологічна область Українського щита). URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Lyuta%20(1).pdf (дата звернення: 07.05.2025).
4. Мінеральні води. URL: http://kultura.km.ua/archives/category/turyzm/mineralni-vody.
5. Національний атлас України. URL: http://wdc.org.ua/atlas/4050100.html (дата звернення: 08.05.2025).
6. Шаповалова І. О. Наявність та використання водних споживчих ресурсів. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107829/28-Shapovalova.pdf?sequence=1 (дата звернення: 07.05.2025).

Отримано: 10.05.2025

УДК 33.330

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

СТАЛЕ СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО – ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

Незважаючи на все більш очевидні негативні наслідки домінування економічної діяльності, підпорядкованої концепції безперервного зростання, людство продовжує заради збільшення вигоди нарощувати масштаби й інтенсивність споживання продуктивної сили природного ресурсу та жити ілюзією, що ці ресурси є невичерпними. Продовження такої діяльності все більше стає загрозливим для живої природи Землі і, відповідно, для людської цивілізації. У сільському господарстві ця загроза проявляється найбільше, оскільки природні ресурси (земля, вода, клімат) у виробництві продовольчої продукції відіграють основну роль. Надексплуатація природних ресурсів заради економічної вигоди привела до ерозії ґрунтів, змиву родючого шару, засоленню і заболоченню земель, виснаження запасів ґрунтових вод, забруднення природного середовища залишками мінеральних добрив і пестицидів, що у сукупності обумовило розбалансування між потребами суспільства і спроможністю екосистем їх забезпечити [1].

Звідси, перехід від концепції виснажливого для природного ресурсу безперервного зростання до концепції сталого розвитку – розвитку, узгодженого із сутністю еволюції природних екосистем, який, забезпечуючи потреби нинішнього покоління, не заподіює шкоди, тобто, не обмежує можливості майбутніх поколінь забезпечувати свої потреби [2], є об'єктивно обумовленим процесом.

З *економічної* точки зору стале сільське господарство характеризується меншою залежністю від набутих зовнішніх засобів виробництва, насамперед, хімічних, ресурсоощадливими технологіями та більш високим рівнем диверсифікації виробництва. Економія на засобах виробництва трансформується у підвищення професійних інноваційних знань і управлінської майстерності. Диверсифікація діяльності господарства забезпечує йому меншу уразливість від змінних кліматичних умов і кон'юнктурних коливань цін на продуктових ринках.

Сталий розвиток сільського господарства з позиції *агроекології* передбачає упередження використання відновлюваних ресурсів темпами, що перевищують темпи її відтворення, та забруднення навколишнього середовища в обсягах, що перевищують здатність екосистем його асимілювати. Орієнтація сільськогосподарської діяльності змінюється з одержання максимального ефекту в даний час без урахування антропогенного навантаження на земельні й інші природні ресурси на збереження природних умов для стабільного забезпечення людства продовольством у довгостроковій перспективі.

Соціальний аспект сталого сільського господарства пов'язаний із забезпеченням людей різноманітними екологічно чистими і безпечними продовольчими товарами відповідно до фізіологічних потреб людського організму, створенням більше додаткових робочих місць порівняно з глибокоспеціалізованим, нині домінуючим виробництвом, зменшенням забруднення навколишнього середовища, що благотворно впливає на якість життя людей.

Наукою і практикою розроблено немало методів і впроваджується у виробництво немало сільськогосподарських технологій, орієнтованих на перехід до сталого агрогосподарювання. Поступово набувають поширення такі *агроекологічні системи* сільськогосподарського виробництва, як органічне сільське господарство, біодинамічне землеробство, ЕМ-технології, точне землеробство [3].

Основною ланкою агроекологічних систем виступає *сівозмінне землеробство*. Науково обґрунтована диверсифікація культур у сівозміні знижує потребу в застосуванні пестицидів та азотних й деяких інших видів мінеральних добрив; підвищує родючість ґрунтів за допомогою азотофіксуючих бобових культур і сидерального «зеленого удобрення»; знижує виробничі витрати за рахунок природного придушення спалахів шкідників і хвороб і збільшує біорізноманіття; створює на 10–20% більше робочих місць з розрахунку на 1га посівних площ порівняно з вузькоспеціалізованим виробництвом [4].

Важливою складовою технологій, орієнтованих на сталий розвиток, визнається *агролісомеліорація* – системи технологій землекористування, у яких деревні багаторічні рослини (дерева, кущі тощо) умисно використовуються на тих же земельних ділянках, що і сільськогосподарські культури [5]. Вони виконують комплекс економічних (підвищення урожайності, диверсифікація доходу господарства), екологічних (упередження розвитку водної і вітрової ерозії ґрунтів, утримання вологи, збереження і збільшення органічної речовини в ґрунті) та соціальних функцій (створення додаткових робочих місць, естетичне задоволення від умов праці та відпочинку у захищеному природному середовищі).

Важливу роль у сталому розвитку сільського господарства відіграють перехід на *технології обробітку ґрунту* з використанням засобів, спроможних забезпечити підвищення урожайності сільськогосподарських культур шляхом якісного виконання технологічних процесів з мінімальними затратами енергії і негативними впливами на екологічний стан ґрунту (безплужне землеробство, технології нульового обробітку ґрунту No-Till, система прямої стрічкової сівби Claydon Opti-Till); впровадження *ощадливих технологій* зрошення (Climat-smart зрошення, технологій air-injection deficil irrigation); *комбінація виробництва* рослинницької і тваринницької продукції, що забезпечує ефективне використання побічної продукції галузей, диверсифікує надходження доходів, збільшує зайнятість сільського населення.

Зазначене не вичерпує методів переходу до сталого розвитку сільського господарства, які народжує наука і практика, однак, їх масштабування і поширення здійснюється з великими зусиллями. Бар'єром виступає, насамперед, глобальна індустрія по виробництву мінеральних добрив і засобів захисту рослин та технічних засобів, орієнтованих на монокультурне виробництво, попит на продукцію якої у процесі впровадження нових методів господарювання буде знижуватися. Перехід на нові технології завжди супроводжується на початковому етапі певними економічними втратами (зміна структури виробництва і ринків, тимчасове зниження урожайності), що потребує державної підтримки. Для переходу на технології сталого розвитку необхідні нові знання, новий рівень кваліфікації аграріїв, що обумовлює необхідність перебудови усієї системи підготовки сільськогосподарських кадрів і ряд інших.

Подолання зазначених й інших бар'єрів, стримуючих перехід на засади сталого ведення сільського господарства, неможливе без цілеспрямованої політики держави, задіяння комплексу важелів державного впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання з метою спрямування їх діяльності на впрова-

дження інноваційних методів сталого розвитку сільського господарства. Дослідження практики, набутої у цьому напрямі західноєвропейськими і цілим рядом інших країн, дозволяє виділити такі основні складові цього впливу, як:

- *інтеграція аграрної і природоохоронної політики* обумовлена тим, що виробничий та екологічний напрями сільськогосподарської діяльності взаємопов'язані, нероздільні, оскільки екологічні функції ґрунту, водних ресурсів і лісових насаджень відіграють основну роль у виробництві продуктів харчування. Приклад такої інтеграції – Спільна аграрна політика ЄС, яка включає дві складові: Pillar I – заходи з стабілізації ринку і доходів виробників сільськогосподарської продукції з метою вирівнювання умов відтворення в аграрному і суміжних галузях і Pillar II – заходи з охорони екосистем і ефективного управління природними ресурсами, спрямовані на агроекологічно-кліматичну діяльність, розвиток агроекологічного сільського господарства, заліснення та агролісомеліорацію й інш. [6];
- *економічні інструменти підтримки* агроекологічно орієнтованого сільськогосподарського виробництва включають податкові пільги виробникам, чия практика господарювання відповідає встановленим екологічним критеріям; часткову компенсацію витрат на створення екологічних об'єктів; фінансове стимулювання консервації деградованих сільськогосподарських угідь, охорони культурних і диких ландшафтів; скорочення застосування мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин тощо;
- *економічні важелі обмеження* екологоруйнівної сільськогосподарської діяльності пов'язані із зниженням прямих виплат виробникам продукції за невиконання встановлених законодавством норм правильної сільськогосподарської практики щодо охорони і відтворення родючості ґрунтів, збереження пасовищних угідь, агролісомеліоративних насаджень, складування добрив, забезпечення якісними кормами худоби тощо [7];
- *регулювання використання потенційно загрозливих засобів виробництва і технологій* включає: посилення дозвільного порядку по відношенню до запуску на внутрішній ринок й використання агрохімікатів й інших потенційно екологічно загрозливих речовин; обмеження сільськогосподарської практики в екологічно уразливих районах, де вона може привести до ерозії ґрунтів, забрудненню поверхневих і ґрунтових вод та порушення агроландшафтів;
- *поширення інформації і знань про сталий розвиток сільського господарства* спрямовані на переформатування усталеної ідеології примату економічного зростання на основі індустріалізації, інтенсифікації, хімізації сільського господарства та невичерпності природного ресурсного потенціалу аграрного сектора на ідеологію розвитку, узгодженого із сутністю еволюції природних екосистем, ідеології забезпечення задоволення потреб людей за умови збереження і поетапного відтворення природних ресурсів. Формуванню нового мислення підпорядковуються засоби масової інформації, заклади середньої і вищої сільськогосподарської освіти, науково-дослідні й інші установи.

В Україні єдність аграрної і екологічної політики, економічне стимулювання переходу на методи сталого розвитку сільського господарства, економічна відповідальність за руйнування продуктивних сил природних ресурсів й інші напрями державного впливу на виробників сільськогосподарської продукції, серед яких переважають великі корпоративні структури, знаходяться на низькому рі-

вні. У результаті домінування індустріально-інтенсивної моделі ведення сільськогосподарської діяльності, орієнтованої на економічне зростання стан природного ресурсу характеризується науковою спільнотою як критичний [8], соціальні функції сільського господарства не реалізуються.

З огляду на зазначене, а також на рух України до набуття членства в ЄС, законодавцям, виконавчим органам із залученням науковців належить здійснити нелегку роботу по гармонізації вітчизняної аграрної політики з Спільною аграрною політикою ЄС в частині, що стосується переводу аграрної галузі на засади сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. FAO. 2021. The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture – Systems at breaking point. Synthesis report 2021. Rome. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ecb51a59-ac4d-407a-80de-c7d6c3e15fcc/content.
2. Програма дій «Порядок денний на XXI століття». Київ: Інтелсфера, 2000. 360 с.
3. Русан В. М., Жураковська Л. А., Жаліло Я. А. та ін Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 47 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09.
4. Moldavan L., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Crop Rotation Management in the Context of Sustainable Development of Agriculture in Ukraine. *Agriculture*. 2024. №14(6), 934. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture14060934.
5. FOREST EUROPE, UNECE and FAO 2011: State of Europe's Forests 2011. Status and Trends in Sustainable Forest Management in Europe. URL: https://foresteurope.org/wp-content/-uploads/2022/01/State_of_Europes_Forests_2011_Report_Revised_November_2011.pdf.
6. Zinchuk T., Kutsmus N. Спільна аграрна політика ЄС на 2023–2027 рр.: амбіції і релевантність цілям сталого розвитку. *Economy of Ukraine*. 2023. Vol. 66. №11(744). P. 76–96. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.11.076.
7. Income support explained – European Commission URL: https://agriculture.ec.europa.eu/-common-agricultural-policy/income-support/income-support-explained_en.
8. Балюк С. А., Медведєв В. В., Воротинцева Л. І., Шимель В. В. Сучасні проблеми деградації ґрунтів і заходи щодо досягнення нейтрального її рівня. *Вісник аграрної науки НААНУ*. 2017. Т. 95. № 8. С. 5–11. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/ua_2017_08_01.pdf.

Отримано: 12.05.2025

УДК 338.43.02

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

ЗНАЧИМІСТЬ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасний динамічний світ сповнений елементами невизначеності, ризиків і нестабільності. Серед багатьох проблем насущними є кліматичні зміни та погіршення екологічної ситуації. Вагомими є такі проблемні впливи і в українському аграрному підприємництві. Зазначене зумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі еколого-економічного розвитку, зокрема аграрного підприємництва в умовах невизначеності.

Концепція еколого-економічного розвитку набуває особливої актуальності в умовах виснаження природних ресурсів та зростання суспільного запиту на екологічну безпеку. Особливості впровадження еколого-економічного розвитку в аграрному підприємництві зумовлені тим, що воно безпосередньо пов'язане з використанням землі, води, біоресурсів, тож повинне виступати рушієм сталих трансформацій у аграрному секторі. Нинішні суспільні виклики вимагають від сектору не лише економічної ефективності, але й дотримання екологічних стандартів, що визначає необхідність переосмислення стратегій розвитку суб'єктів аграрного підприємництва у напрямі еколого-орієнтованої моделі господарювання.

Відомо, що аграрний сектор є вагомою частиною національної економіки України, що гарантує продовольчу безпеку держави та має значний експортний потенціал. Однак традиційні методи ведення сільського господарства часто призводять до виснаження природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та порушення екологічної рівноваги. У світлі глобальних екологічних викликів особливої актуальності набуває питання забезпечення еколого-економічного розвитку аграрного підприємництва, що дозволяє гармонійно поєднувати економічні інтереси з екологічними імперативами.

Отже, екстенсивне використання аграрних ресурсів призводить до деградації ґрунтів, забруднення водних об'єктів, зменшення біорізноманіття тощо та формує нові вимоги екологічної трансформації аграрного підприємництва. Для сучасного українського аграрного підприємництва характерні такі виклики:

- низький рівень екологічної свідомості аграріїв;
- обмежений доступ до екологічно сприятливих технологій;
- недосконаліть державного регулювання у сфері екологічної відповідальності аграрного бізнесу;
- інституційна слабкість механізмів стимулювання сталого землекористування та ін.

Водночас, в Україні в останньому десятилітті спостерігалися позитивні зрушення: розвиток органічного виробництва, впровадження систем управління якістю продукції та екологічною безпекою, популяризація принципів «зеленої» економіки тощо. Ці тенденції варто стимулювати до поширення та масштабування.

Значимість еколого-економічного підходу та його запровадження у практику аграрного підприємництва дозволить знизити антропогенне навантаження на довкілля, підвищити якість продукції зокрема за рахунок скорочення використання хімічних засобів, забезпечити довгострокову продуктивність агроландшафтів, покращити інвестиційну привабливість суб'єктів аграрного підприємництва, зміцнити репутаційний капітал на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Напрями активізації еколого-економічного розвитку аграрного підприємництва доволі різноманітні. Для формування ефективної еколого-орієнтованої моделі доцільно через систему державного регулювання, державні програми підтримки податкові пільги тощо генерувати стимули впровадження екологічно чистих технологій аграрного підприємництва. Це дозволить інституціалізувати еколого-економічні критерії в державній аграрній політиці, зокрема на засадах структурно-функціональних підходів [1]. Звісно, має бути запроваджений моніторинг еколого-економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання, розширена система сертифікації та маркування екологічно чистої продукції. Необхідно підвищувати рівень екологічної свідомості, зокрема через освіту та підготовку кадрів у аграрному середовищі.

Загалом еколого-економічний розвиток аграрного підприємництва передбачає впровадження виробничих процесів і технологій, які мінімізують негативний вплив на довкілля, забезпечують раціональне використання природних ресурсів та сприяють відновленню екосистем. Цей підхід не лише відповідає принципам сталого розвитку, але й створює передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних господарств на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки світові тенденції свідчать про зростання попиту на екологічно чисту продукцію та посилення екологічних вимог до виробничих процесів.

Еколого-економічний розвиток не є альтернативою економічному зростанню, а є його удосконаленою формою, яка враховує зовнішні екологічні ефекти та соціальну відповідальність, що формує синергетичний ефект [2]. Еколого-економічний розвиток є необхідною умовою для забезпечення сталості аграрного сектору. Він дозволяє поєднати економічні інтереси суб'єктів із збереженням навколишнього природного середовища, а також сприяє формуванню позитивного іміджу аграрного бізнесу. Україна має значний потенціал для переходу до такої моделі, однак реалізація цього потенціалу потребує узгоджених дій на рівні держави, бізнесу, наукової спільноти з метою досягнення довгострокових цілей.

Список використаних джерел:

1. Євдокименко В. К. та ін. Структурно-функціональні складові регіональної аграрної політики. *Регіональна економіка*. 2005. № 2. С. 160–166.
2. Лопатинський Ю. М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. 2005. Випуск 233. С. 37–42.

Отримано: 10.05.2025

УДК 332.1(477.83)

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

РЕГІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Розвиток регіонів є основною складовою розвитку держави в цілому, оскільки сильно розвинутий регіон є складовим невід'ємним елементом державницького позиції нашої. Регіональний розвиток виступає як процес соціально-економічного зростання окремих територій країни, що забезпечує рівномірне підвищення якості життя населення незалежно від його місця проживання. У сучасних умовах регіональна політика відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку держави, зміцненні економіки та зниженні соціальних диспропорцій.

Наше дослідження направлене на одну з провідних областей західного регіону, а саме Хмельницька область яка є ключовим регіоном Західної України, що має значний потенціал для сталого розвитку. Завдяки вигідному географічному розташуванню, розвиненій аграрній сфері, промисловості та енергетиці, область відіграє важливу роль у національній економіці. Проте, як і інші регіони, вона стикається з низкою викликів, які потребують комплексного підходу та стратегічного планування.

Регіональний розвиток включає в себе комплекс заходів, спрямованих на стимулювання економічної активності, інвестицій, створення нових робочих місць, покращення інфраструктури та екологічного стану в окремих регіонах. Він базується на принципах децентралізації, партнерства між владою, бізнесом та громадою, а також ефективного використання місцевих ресурсів.

У 2021 році була затверджена Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки, яка визначає чотири стратегічні цілі, 25 оперативних завдань та 119 конкретних кроків для комплексного розвитку регіону. У 2024 році, у зв'язку з оновленням Державної стратегії регіонального розвитку, розпочато процес актуалізації регіональної стратегії та розробки Плану заходів з її реалізації на 2024–2027 роки.

Основні виклики регіонального розвитку більшості областей нашої держави є:

1. **Економічна нерівність між регіонами.** Одні регіони активно розвиваються, інші – залишаються депресивними, що призводить до міграції населення та втрати трудових ресурсів.
2. **Недостатнє фінансування.** Брак інвестицій, обмежені місцеві бюджети та залежність від державних дотацій гальмують розвиток.
3. **Низька інфраструктурна забезпеченість.** Багато регіонів страждають від поганої транспортної логістики, відсутності сучасної медичної та освітньої інфраструктури.
4. **Кадровий голод.** Молодь виїжджає з регіонів у великі міста або за кордон, що ускладнює реалізацію місцевих ініціатив.
5. **Ведення війни**. Ряд областей перебувають під частковою окупацією або на їх території відбувається військові дії.

Незважаючи на ряд проблем та загроз що виникають завдання регіональної політики розвиватись не дивлячись на негатив зовнішнього середовища, нами запропоновано перспективи та шляхи подолання проблем які полягають в таких напрямках:

1. **Розвиток місцевого самоврядування.** Посилення повноважень громад дозволяє ефективніше розпоряджатися ресурсами, оскільки місцеві органи влади в кращій мірі володіють інформацією на місцях, бачать перспективи розвитку а основні обмеження та загрози.
2. **Залучення інвестицій.** Необхідно створювати сприятливі умови для бізнесу через індустріальні парки, податкові пільги та партнерські проєкти, враховуючи особливості регіону його ментальні та культурні критерії.
3. **Інфраструктурні проєкти.** Державні та міжнародні програми повинні спрямовувати кошти на модернізацію доріг, шкіл, лікарень, розвитку соціальної інфраструктури, яка є запорукою розвитку регіону в цілому.
4. **Освіта та інновації.** Варто підтримувати регіональні університети, які є ядром інтелектуального розвитку на місцях та основним компонентом кадрової підготовки місцевих спеціалістів, створення технопарків та програм розвитку молоді.
5. **Туризм та культура.** Відновлення історичних об'єктів, а Хмельницька область володіє унікальною експозицією об'єктів як історичної спадщини такі як Кам'янець-Подільський музей заповідник, Державний історико-культурний заповідник «Меджибіж», національний парк «Подільські товтри» та інші визначні місця, розвиток зеленого туризму можуть стати важливими джерелами доходу.

Врахувавши основині елементи регіонального розвитку Хмельницької області нами сформульовано базові компоненти які дадуть можливість досягнути позитивних результатів, а саме:

1. **Економічне зростання та інвестиції**: У 2024 році зовнішньоторговельний оборот товарів області збільшився на 19,8% і становив 1 723,5 млн доларів США. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі склало 228,3 млн доларів.
2. **Інфраструктурний розвиток**: Продовжується модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури, зокрема, важливу роль відіграє Хмельницька АЕС, яка забезпечує значну частку електроенергії регіону.
3. **Сільське господарство та агропромисловий комплекс**: Область має потужний аграрний сектор, основними представниками якого є такі підприємства як ТОВ «Енселко Агро», ТОВ «Україна 2001», ТОВ «Аграрна компанія 2004», ТОВ «Агрохолдинг 2012» та інші потужні підприємства агарного сектору економіки регіону, що сприяє продовольчій безпеці та експорту сільськогосподарської продукції.
4. **Освіта та інновації**: Розвиваються освітні програми та інноваційні проєкти, які представлені в основних навчальних закладах Хмельниччини осонні з яких Хмельницький національний університет, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка та інші заклади що спрямовані на підвищення кваліфікації кадрів та впровадження новітніх технологій у виробництво.
5. **Туризм та культурна спадщина**: Завдяки багатій історичній та культурній спадщині, область має значний потенціал для розвитку туризму, що сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць.

Виклики та шляхи їх подолання:

- **Демографічні проблеми**: Зменшення чисельності населення та міграція молоді до великих міст або за кордон.
- **Необхідність модернізації інфраструктури**: Потреба в оновленні транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури для забезпечення комфортного проживання та ведення бізнесу.
- **Залучення інвестицій**: Створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

Висновок. Регіональний розвиток – це не лише економічне зростання, а й покращення якості життя громадян на всій території країни. Для його ефективної реалізації потрібна скоординована політика, орієнтована на інновації, партнерство та справедливий розподіл ресурсів. Саме збалансований розвиток регіонів є запорукою стабільного майбутнього держави.

Регіональний розвиток Хмельницької області базується на стратегічному плануванні, ефективному використанні ресурсів та залученні всіх зацікавлених сторін. Завдяки комплексному підходу та реалізації визначених пріоритетів, область має всі шанси стати прикладом успішного регіонального розвитку в Україні.

Список використаних джерел:

1. Балацький О. Ф. Регіональна економіка. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.05.2025).
3. Хмельницька обласна державна адміністрація. *Регіональна стратегія розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки*. 2024. URL: https://www.adm-km.gov.ua (дата звернення: 05.05.2025).
4. Кабінет Міністрів України. *Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки*. 2020.
5. Мельник Л. Г., Картаєва О. І. Інноваційні підходи до управління регіональним розвитком. *Економіка і держава*. 2021. № 7. С. 45–49.
6. Проців Т. В. Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку Хмельницької області. *Науковий вісник ХНУ*. 2023. № 1 (35). С. 112–118.
7. Савчук В. С. Агропромисловий комплекс Хмельниччини як фактор регіонального зростання. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 6 (216). С. 98–103.
8. Офіційний сайт Хмельницької обласної ради. Офіційний сайт. URL: https://km-oblrada.gov.ua (дата звернення: 04.05.2025).
9. Світовий банк. *Оцінка конкурентоспроможності регіонів України*. 2023. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 05.05.2025).
10. Територіальний розвиток в Україні: виклики децентралізації / за ред. В. П. Кравця. Київ: НІСД, 2021.

Отримано: 10.05.2025

УДК 338.43:620.9(477)

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

РОЛЬ БІОЕНЕРГЕТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Одним із ключових напрямів модернізації енергетичного сектору України, реалізація якого спрямована на підвищення енергетичної незалежності держави, зменшення залежності від імпортних енергоносіїв, запобігання кліматичним змінам та іншим негативним наслідкам використання викопного палива, є розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), де ключове місце належить біоенергетиці, яка основана на використанні біомаси як палива для потреб електричної, теплової енергетики і транспорту. Функціонування біоенергетики є однією зі складових екологічно безпечного розвитку економіки, принципів сталого розвитку, які стосуються сільського господарства. Перехід сільськогосподарських підприємств на зелену біоенергетику сприятиме збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь, зменшенню наслідків зміни клімату, зниженню ризиків техногенних катастроф та підвищенню рівня зайнятості населення.

Біоенергетика відіграє важливу роль у скороченні викидів парникових газів, що є особливо актуальним у зв'язку з проблемою глобального потепління та зміни клімату. Позитивний екологічний вплив обумовлений тим, що біомаса є CO_2-нейтральним паливом, оскільки в процесі росту рослини поглинають такий самий обсяг CO_2, який потім виділяється при спалюванні цієї біомаси.

Світовий досвід свідчить про те, що розвиток енергосистем з урахуванням біоенергетики не тільки вирішує тривіальні завдання енергопостачання віддалених споживачів, а й є одним із найактуальніших інноваційних напрямів.

Сталий розвиток біоенергетики дає можливість зменшити залежність країни від недешевих імпортованих енергоносіїв, забезпечити ефективне використання місцевого ресурсного потенціалу, розвивати місцеву економіку регіонів за рахунок надходження податків та зборів.

Виробництво енергії з біомаси має кілька переваг перед іншими відновлюваними джерелами енергії: енергія, вироблена з біомаси, не потребує резервної генерації або накопичувальних потужностей, фактично, вона сама може зберігатися та використовуватися для виробництва енергії за потребою; біомасу можна перетворити на різноманітні енергоносії, включаючи не лише електроенергію, а й тепло та рідке біопаливо; використання біомаси може значно сприяти вдосконаленню практики управління сільськогосподарськими та харчовими відходами.

Біомаса вважається енергетичним джерелом майбутнього, а її глобальний потенціал може задовольнити майже одну третину прогнозованого попиту на енергоресурси до 2050 року. Крім того, біомаса забезпечує менші витрати енергії та викидів CO_2 порівняно з викопним паливом. Біоенергетичні ресурси мають значні перспективи нарощення на шляху до сталого сільського господарства в контексті забезпечення доступної та чистої енергії, що покращує екологічні показники, зменшує енергетичну залежність країни від імпорту та забезпечує населення доступним видом палива [1].

Для повної реалізації потенціалу сільськогосподарського сектору України, який має значні обсяги аграрних залишків (солома, стебла кукурудзи та інші по-

бічні продукти), потрібне активне стимулювання фермерів до вирощування енергетичних культур на маргінальних та забруднених землях. Такий підхід як сприяє поліпшенню стану грунтів, а й дозволяє інтегрувати ці території у економічний оборот. Додатково необхідно забезпечити доступ фермерів до ресурсів та технологій переробки біомаси, включаючи обладнання для виробництва біогазу, а також розробити цільові програми фінансової підтримки.

Наразі Україна і ЄС мають об'єднати зусилля для підготовки дорожньої карти повоєнної відбудови української енергосистеми як неодмінної частини європейського енергоринку й визначальними у цьому процесі повинні стати принципи європейського зеленого курсу (Green Deal), метою якого є досягнення Європейським континентом кліматичної нейтральності до 2050 року.

Біоенергетика може зіграти ключову роль у відновленні деградованих і забруднених земель, особливо в регіонах, що постраждали від воєнних дій. Вирощування багаторічних енергетичних рослин на маргінальних територіях дозволить не тільки збільшити обсяги виробництва біомаси, а й покращити якість ґрунту, знизити рівень забруднення важкими металами та сприяти вуглецевій секвестрації. Це робить біоенергетику не лише економічно вигідною, а й екологічно доцільною стратегією для України. З погляду економічного впливу, розвиток біоенергетики може стати важливим фактором підвищення зайнятості, особливо в сільських регіонах, де функціонування біометанових заводів та виробництво біопалива здатні створити тисячі нових робочих місць. Крім того, біоенергетичний сектор може інтегруватися в існуючу газотранспортну інфраструктуру України, що забезпечує ефективне використання біометану як альтернативного джерела енергії.

Список використаних джерел:

1. Strapchuk S. Production and use of bioenergy resources of the agricultural sector of Ukraine on the basis of sustainability. 2021. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/-handle/123456789/183403/14-Strapchuk. pdf?sequence=1.

Отримано: 11.05.2025

УДК 338.45:330.341.4

Олена Ципліцька,
доктор економічних наук, доцент,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В ІНВЕСТИЦІЯХ У ПЕРЕРОБНУ ПРОМИСЛОВІСТЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Реструктуризація переробної промисловості під час і після воєнного стану є і має бути надалі невід'ємною складовою економічного і технологічного прогресу України. Тривала деіндустріалізація, війна та недбала промислова політика (а радше її відсутність) фактично стали міною уповільненої дії, яка в умовах фрагментації світового економічного простору та глобальної нестабільності може в подальшому суттєво погіршити конкурентні позиції української промисловості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Інструментом, що може зупинити спрощення структури промислового виробництва та експорту в Україні внаслідок воєнних дій та стимулювати розвиток поглибленої переробки й високотехнологічних галузей, є інвестиції.

Механізм впливу інвестицій на промислову структуру передбачає початкові структурні зміни і трансформації в технологіях, які в свою чергу викликають структурні зміни в інвестиціях, а останні – в кредитно-фінансовій системі та в подальшому – ведуть до структурних зрушень і трансформацій у виробництві товарів і послуг [1].

Наразі тенденції в прямих іноземних (ПІІ) та капітальних інвестиціях (КІ) є такими, що демонструють суттєвий спад в інвестуванні у 2022 році та повільне відновлення показників у 2023-2024 рр. Так, згідно з даними НБУ [2], станом на 31.12.2022 скорочення ПІІ в переробну промисловість України склало 24,3% порівняно з 31.12.2021, а станом на 30.09.2024 їх обсяг відновився лише до 77,2% порівняно з 2021 роком, ураховуючи що в цей рік відбувся стрибок інвестиційних вливань в українську економіку як ознака виходу з пандемічної кризи.

Загалом з 2019 р. по 2024 р. частка промисловості в ПІІ скоротилася з 40,4 до 38,3%, а частка переробної промисловості – з 24,3 до 21,9%. У структурі ВВП частка ПІІ в переробну промисловість постійно знижувалася, що пояснюється як впливом пандемічних і воєнних ризиків, так і меншою привабливістю українського переробного сектора порівняно з іншими секторами економіки (рис. 1).

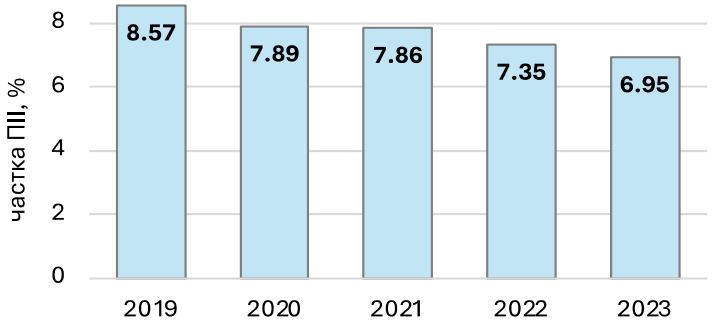


Рис. 1. *Частка прямих іноземних інвестицій у переробну промисловість у ВВП, % [2, 3]*

ПІІ найбільше підтримують такі галузі як харчова промисловість і металургійна, які також постачають високу частку товарів на експорт. Із значним відривом ін-

вестиції зосереджені також у хімічній і деревообробній галузях, машинобудуванні. Мало підтримується іноземними інвестиціями виробництво меблів, фармацевтична та легка промисловість. З 2022 р. суттєво скоротилися ПІІ у майже усіх видів промислової діяльності, особливо в металургії та харчовій промисловості (рис. 2).

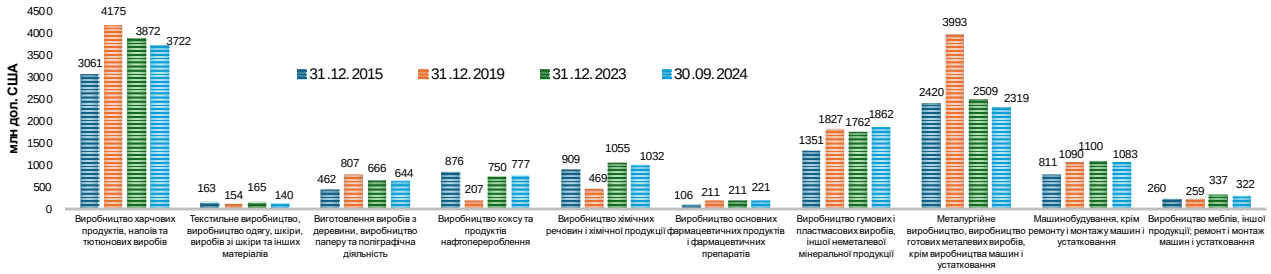


Рис. 2. *ПІІ у види діяльності переробної промисловості (запаси), 2015–2024 рр., млн дол. США [2]*

Фактично за останні десять років суттєвих змін як в інтересах інвесторів, так і в структурі переробної промисловості не відбулося. Географія інвестицій свідчить про високу роль європейських країн в припливі інвестицій у промисловий сектор країни. Однак серед інвесторів домінують колишні офшорні зони – Нідерланди та Кіпр, частка яких за 2019-2024 рр. лише незначно скоротилася з 61 до 59%. Вагоме місце займають Швейцарія та Німеччина з часткою у 16% у 2024 р. Зросла питома вага ПІІ з Люксембургу – з 0,7 до 3,03% за вказаний період.

Обсяги КІ під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення рф в Україну у сектори промисловості скоротилися в 1,5 (водопостачання) – 3,1 (добувна промисловість) рази, що критично позначилося на показниках промислового виробництва (яке у 2024 р. відновилося лише до 70% від рівня 2021 р.) (рис. 3). Номінальне збільшення КІ за період 2023-2024 рр. нівелювалося девальвацією гривні та високим індексом цін виробників промислової продукції, при тому що вплив КІ на галузі з високою доданою вартістю є визначальним.

Рис. 3. *КІ у промисловість, млрд. грн, 2019–2024 рр. [3]*

Найсуттєвіше падіння КІ та найшвидше відновлення за період 2021–2023 рр. характерне для виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення, а також виробництва гумових і пластмасових виробів. Активно нарощували КІ у 2023 році виробництво харчових продуктів, комп'ютерів, хімічної продукції та текстильне виробництво. Повільно відновлюються меблева та деревообробна галузі, виробництво електричного устаткування та фармацевтичних продуктів (рис. 4).

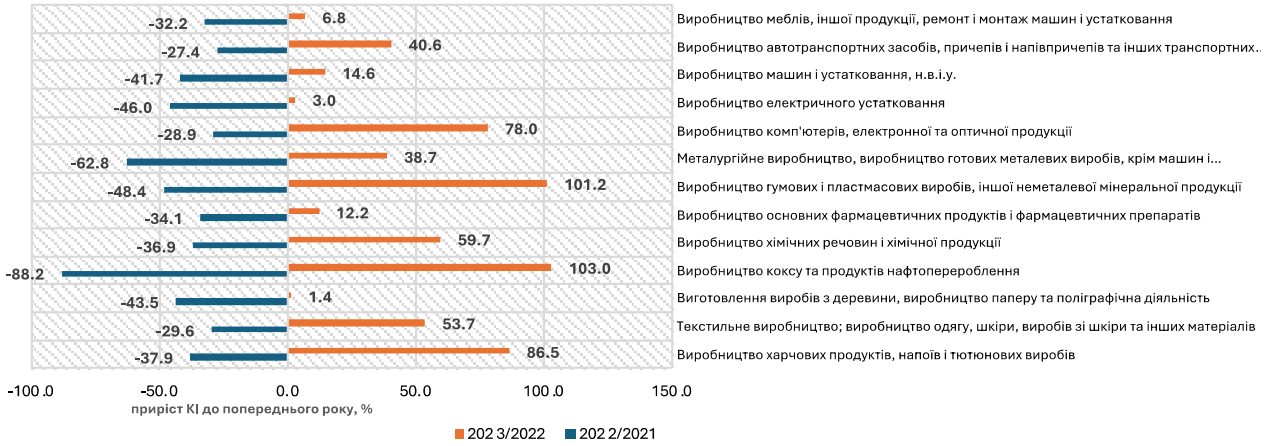


Рис. 4. *Приріст (убуток) обсягів КІ за видами діяльності переробної промисловості, 2021–2023 рр., % [3]*

Вплив скорочення КІ на показники переробної промисловості у деяких галузях у 2023 р. був істотним:

- скорочення КІ на 1% спричинило зменшення кількості зайнятих у машинобудуванні на 2–6% (в залежності від виду діяльності);
- найбільшу додану вартість збільшення КІ на 1% генерує у ремонті і монтажі машин і устаткування, виробництві металевих виробів, а також комп'ютерів, електронної та оптичної продукції;
- найбільш чутливими за обсягом виробництва до КІ галузями є: металургія, транспортне машинобудування, виробництво меблів, електротехнічного устаткування та комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, тобто переважно капіталоємні види діяльності;
- КІ сприяли підвищенню рентабельності операційної діяльності в таких галузях як легка, фармацевтична, машинобудівна, ремонт і монтаж машин і устаткування.

Таким чином, диспропорційні з технологічної точки зору інвестиції в переробну промисловість в Україні свідчать про необхідність зміни підходів до залучення капіталу та його використання. Вкрай важливо залучити більше інвестицій на модернізацію виробництв та впровадження новітніх технологій, а також розвиток нових конкурентоспроможних видів діяльності, для яких в Україні наявне ресурсне забезпечення. Успішна реалізація цих заходів не лише сприятиме відновленню промисловості, а й відкриє нові перспективи для економічного розвитку країни в умовах глобальних викликів та нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Палех О. Б. Циклічність економічного розвитку і структурні зміни в економіці. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 27. С. 85–89. URL: http://bses.in.ua/-journals/2018/27_1_2018/19.pdf.
2. Статистика зовнішнього сектору. 2025. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (дата звернення: 17.04.2025).
3. Державна служба статистики України. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.04.2025).

Отримано: 24.04.2025

УДК 352

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

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних процесів в Україні надзвичайної актуальності набуває питання розвитку територіальних громад як базового рівня організації суспільства. Саме територіальні громади виступають основними осередками реалізації державної регіональної політики, забезпечення життєдіяльності населення, розвитку інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Ефективність їхнього функціонування значною мірою визначає успіх процесів децентралізації та реформи місцевого самоврядування в цілому.

Децентралізація в Україні розпочалася у 2014 році з метою формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад [1]. Одним із основних завдань реформи стало створення спроможних територіальних громад, які мали би достатні ресурси для самостійного вирішення проблем місцевого розвитку.

Цей процес включав передачу значних повноважень від держави до місцевих органів самоврядування, зокрема у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство та розвиток інфраструктури.

Процес децентралізації призвів до значних змін у соціально-економічному стані територіальних громад (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Основні зміни внаслідок децентралізації

Сфера	**До децентралізації**	**Після децентралізації**	**Результат**
Фінансова спроможність	Обмежені бюджети, залежність від субвенцій	Залишення частини податків на місцях	Зросла фінансова автономія
Інфраструктура	Зношені об'єкти, обмежене оновлення	Активне будівництво доріг, шкіл, медустанов	Покращення умов життя населення
Управління ресурсами	Централізоване управління	Повноваження передано громадам	Громади самостійно планують розвиток
Надання соціальних послуг	Повільне реагування, централізоване управління	Більша оперативність, близькість до населення	Якість послуг зросла
Підтримка бізнесу	Мала підтримка, обмежений доступ до ресурсів	Програми розвитку МСП, локальні ініціативи	Стимулювання економічної активності
Кадрове забезпечення	Нестача кадрів, слабка підготовка	Навчання, створення освітніх центрів	Поступове зростання управлінського потенціалу

У процесі децентралізації територіальні громади отримали нові повноваження й ресурси, що відкрило можливості для реалізації ефективної політики розвитку. Насамперед це стосується розширення фінансової автономії, залучення інвестицій, розвитку малого й середнього підприємництва, модернізації інфраструктури, підвищення якості освітніх, медичних та соціальних послуг.

Головним завданням регіональної політики умовах в умовах децентралізації є забезпечення стабільного розвитку територіальних громад. Основна роль для реалізації даного завдання належить фінансовим інструментам, ефективне використання яких сприяє розвитку місцевої інфраструктури та формуванню інвестиційної привабливості територій [3].

Людський капітал є одним із найбільш критичних ресурсів у громаді. Від рівня освіти, професійної підготовки, активності громадян та їхньої участі в управлінні громадою безпосередньо залежить успішність реалізації місцевих ініціатив. Наразі в Україні активно впроваджуються програми підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, стимулюється навчання молоді за стратегічно важливими спеціальностями.

Окремо слід розглянути питання сталого розвитку громад. Йдеться про забезпечення балансу між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальним добробутом. Наприклад, громади, які активно впроваджують принципи енергоефективності, цифровізації, розбудови велоінфраструктури та збереження природних ресурсів, демонструють вищий рівень якості життя та громадянської залученості.

Таким чином, соціально-економічний розвиток територіальних громад є багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та екологічні компоненти. Управління соціально-економічним розвитком здійснюється через реалізацію комплексу механізмів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей держави, регіонів і окремих територіальних громад. Державне регулювання передбачає вплив на економічну систему з метою її стабілізації, розвитку та збалансування соціальних процесів.

Механізми управління – це сукупність методів, інструментів і важелів, що використовуються державою для впливу на соціально-економічні процеси (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація механізмів

Тип механізму	**Характеристика**
Правовий	Формує законодавче поле, нормативну базу функціонування
Економічний	Впливає через податки, бюджет, грошово-кредитну політику
Адміністративний	Встановлює обмеження, вимоги, дозволи, квоти
Соціальний	Спрямований на підтримку вразливих верств населення
Інформаційний	Забезпечує прозорість, інформованість, суспільний контроль.

Нормативно-правовий інструментарій створює основу для регламентації всієї соціально-економічної системи. Його складовими є закони, укази, постанови та інші документи правового характеру, що забезпечують порядок у взаємодії між державою, бізнесом і громадянами, норми, що визначають повноваження місцевих адміністрацій, регулюють підприємницьку діяльність, а також гарантують права людини.

Фінансово-економічний вплив передбачає використання інструментів економічної політики для стимулювання розвитку. Йдеться про податкову систему, бюджетну політику, фінансову підтримку та інші важелі економічного регулю-

вання, надання пільг малим підприємствам, субсидії для населення, державне фінансування інфраструктурних проєктів.

Управлінсько-регуляторні заходи застосовуються для адміністративного управління, включаючи ліцензування, визначення квот, дозвільні процедури та регламентацію діяльності, отримання дозволу на ведення окремих видів бізнесу, встановлення обмежень на імпорт продукції, впровадження стандартів для підприємств.

Соціальна підтримка спрямована на захист найбільш вразливих категорій населення. Реалізується через соціальні ініціативи, пільги, грошові виплати та інші форми допомоги, пенсійне забезпечення, фінансову підтримку осіб з інвалідністю, допомогу сім'ям з низьким рівнем доходу.

Інформаційна відкритість забезпечує громадське залучення та контроль завдяки доступності інформації. Включає інформування населення, прозорість рішень і розвиток електронного урядування, онлайн-доступ до бюджетних даних, електронні сервіси для громадян, кампанії з підвищення обізнаності.

Комплексний механізм державного управління за функціональним призначенням може складатися із наступних видів механізмів [4]:

- мотиваційний – сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи;
- організаційний – об'єкти, суб'єкти державного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування;
- економічний – механізми державного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо;
- політичний – механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо;
- правовий – нормативно-правове забезпечення: закони і постанови Верховної Ради України, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, а також методичні рекомендації та інструкції тощо.

Механізми управління та регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад є складною системою, що повинна адаптуватися до викликів часу: цифровізації, глобалізації, демографічних змін і економічних криз. Ефективність цієї системи визначає здатність держави забезпечити стабільність, розвиток та соціальну гармонію.

Список використаних джерел:

1. Реформа децентралізації. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi.
2. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.
3. Піхоцька О. М., Гаврилишин П. М. Соціально-економічний розвиток територій: джерела фінансування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2022. Випуск 33. С. 167–176.
4. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2021.7.77.

Отримано: 12.05.2025

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

УДК 658.3:004.738.5

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

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД

В умовах сьогодення цифрова революція значно трансформує підходи до управління персоналом. Застосування сучасних інформаційних рішень оптимізує HR-процеси, забезпечує швидкість прийняття рішень та зростання продуктивності організацій. Інтеграція штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних технологій перетворює цифровізацію на ключовий елемент корпоративної стратегії, вивільняючи HR-менеджерів від рутинних завдань для вирішення стратегічних питань. Паралельно зростають вимоги до захисту інформації та професійних компетенцій співробітників. Відтак, дослідження сучасного інструментарію управління людськими ресурсами та його практичне застосування набуває особливої актуальності для компаній України та світу.

Діджиталізація охоплює повний цикл HR-менеджменту. Дослідження свідчать, що основними сферами впровадження цифрових технологій є автоматизація рекрутингу, кадрового адміністрування, розрахунку оплати праці, планування розвитку персоналу, внутрішніх комунікацій, залучення фрілансерів та реалізації соціальних проектів для працівників. Інноваційні рішення включають електронні системи підбору кадрів, платформи дистанційного навчання, хмарні бази персональних даних та мобільні HR-застосунки. Цифрове робоче середовище забезпечує гнучкість та доступність сервісів із будь-якої локації. Компанії, що активно впроваджують цифрові інструменти, отримують конкурентні переваги через зниження витрат, прискорення бізнес-операцій, підвищення продуктивності та ефективне використання ресурсів.

Інтегровані системи управління людськими ресурсами (HRM-платформи) автоматизують стандартні кадрові операції та підтримують стратегічне управління персоналом. Провідні міжнародні рішення, такі як SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM Cloud та BambooHR, надають широкий функціонал: від базового обліку персоналу до оцінювання ефективності та розвитку талантів. HR-інформаційні системи автоматизують розрахунок заробітної плати, облік робочого часу та управління відпустками, істотно скорочуючи часові витрати та мінімізуючи помилки ручного введення даних. Інтеграція HRM-рішень з ERP та CRM-системами забезпечує актуальність інформації про співробітників у режимі реального часу та підвищує точність управлінських рішень. Сучасні HRM-

платформи забезпечують візуалізацію ключових показників продуктивності, автоматичне оцінювання персоналу, планування професійного розвитку, що сприяє підвищенню залученості працівників та зниженню плинності кадрів. Транснаціональні корпорації впроваджують мобільні версії HRM-систем для забезпечення глобального доступу, тоді як український бізнес все активніше використовує хмарні HR-рішення, слідуючи світовим тенденціям.

Технології штучного інтелекту та аналізу великих даних стають невід'ємною частиною систем підбору та управління персоналом. Провідні HRM-рішення інтегруються з аналітичними платформами та ШІ-інструментами. Зокрема, SAP SuccessFactors і Workday використовують масиви даних для HR-аналітики та прогнозування кадрових потреб. У сфері рекрутингу ШІ оптимізує рутинні процеси від публікації вакансій та первинного відбору резюме до проведення співбесід за допомогою чат-ботів та прогнозування результативності кандидатів. Експерти визначили, що можливості ШІ в рекрутменті охоплюють об'єктивне оцінювання резюме, геймифіковану оцінку кандидатів, автоматизовану комунікацію та прогнозування ефективності на посаді. HR-аналітика дозволяє формувати точні прогнози та візуалізувати вплив кадрових рішень на бізнес-показники. Наприклад, обробка HR-даних забезпечує глибший аналіз тенденцій ринку праці та внутрішньої динаміки, створюючи підґрунтя для стратегічного управління талантами. З огляду на розглянуте, штучний інтелект та аналітичні інструменти підвищують якість підбору персоналу та результативність HR-функцій.

Новітні підходи до організації роботи персоналу характеризуються гнучкістю та адаптивністю. Інтеграція Agile-методів у HR-практики забезпечує оперативне реагування на зміни та вдосконалення процесів управління кадрами. Дослідження підтверджують, що впровадження гнучких підходів та відповідного програмного забезпечення істотно оптимізувало роботу HR-фахівців та керівників підрозділів. У великих компаніях поширюється модель remote-first, яка передбачає дистанційну роботу як стандарт. Це створює умови для гнучкого графіку та залучення талантів із різних регіонів. Фахівці підкреслюють, що адаптивність та швидке пристосування до нових форматів роботи є визначальними факторами ефективності віддалених команд.

Процеси адаптації нових працівників також переходять у цифровий формат. Сучасні HR-платформи пропонують мобільні навчальні застосунки, відеокурси, корпоративні бази знань та внутрішні соціальні мережі для новачків. Впровадження цифрових інструментів дозволяє стандартизувати процес онбордингу та економити ресурси HR-відділу. Застосування освітніх програм та мобільних додатків прискорює досягнення цілей адаптації та уніфікує підходи до навчання. Онлайн-формат забезпечує оперативний зворотний зв'язок: HR-спеціалісти можуть аналізувати результати адаптації, рівень засвоєння знань та виявляти проблемні аспекти для подальшого корегування програм. Це підвищує ефективність входження нових співробітників у робочі процеси та знижує відтік кадрів під час випробувального терміну.

Інноваційні HR-технології забезпечують численні переваги. Автоматизація HR-процесів підвищує загальну ефективність підприємства через зниження витрат, пришвидшення операцій та оптимізацію ресурсів. Інструменти штучного інтелекту та аналітики надають керівництву аргументовану інформацію для прийняття рішень, допомагають прогнозувати потреби в персоналі та планувати розвиток талантів. Автоматизовані системи мінімізують вплив суб'єктивних

факторів та усувають помилки при обробці масивів даних. Використання мобільних HR-додатків та хмарних рішень робить доступ до системи зручнішим для користувачів та підвищує їхню залученість. Цифровізація HR-функцій також посилює стратегічну роль кадрових підрозділів, дозволяючи зосередитися на розвитку талантів та корпоративній культурі замість адміністративних процедур.

Проте існують і певні ризики. Основними викликами є значні фінансові інвестиції у впровадження інноваційних HR-систем, включаючи ліцензійні платежі, модернізацію IT-інфраструктури та інтеграцію з існуючими системами. Організація навчання персоналу та реструктуризація бізнес-процесів потребують додаткових зусиль та часу. Впровадження складних технологічних рішень підвищує вимоги до інформаційної безпеки: необхідно забезпечити захист персональних даних та кібербезпеку. Також існують ризики алгоритмічної упередженості: системи ШІ можуть генерувати неочікувані результати або дискримінаційні рішення без належного контролю. Технічні збої можуть призводити до порушень у HR-процесах. Отже, попри очевидні переваги, цифрова трансформація HR супроводжується серйозними викликами, які потребують врахування при плануванні впровадження нових технологій.

Отже, сучасні технології управління людськими ресурсами створюють потужний потенціал для трансформації HR-функцій та підвищення результативності організацій. Ключовими тенденціями слугують автоматизація операційних процесів, впровадження комплексних HRM-систем, застосування аналітичних інструментів та штучного інтелекту, перехід до гнучких моделей організації праці. Переваги цих інновацій полягають у підвищенні ефективності, прозорості та адаптивності кадрового менеджменту. Однак успіх цифрової трансформації залежить від ретельної оцінки ризиків: необхідності інвестицій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та забезпечення інформаційної безпеки. Тому впровадження інноваційних HR-технологій має відбуватися з урахуванням особливостей організації, через поетапне тестування рішень та постійний моніторинг їхнього функціонування. Лише системний підхід дозволить повною мірою реалізувати потенціал цифровізації в управлінні людськими ресурсами без непередбачених негативних наслідків.

Список використаних джерел:

1. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673/4615.
2. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Поляк П. В. Цифрові інструменти управління адаптацією співробітників в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5127/5172.
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Пєркова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 8. URL: https://reicst.com.ua/pmt/-article/view/2023-8-04-06/2023-8-04-06.
4. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. №2. С. 465–479.
5. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022.pdf.

Отримано: 10.05.2025

УДК 331.5

Любов Водянка,
кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан, запроваджений в Україні у зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії, радикально змінив соціально-економічні процеси в державі. Однією з ключових сфер, яка зазнала трансформації, став ринок праці. Мобільність робочої сили – здатність працівників змінювати місце роботи, регіон чи професійну сферу – в умовах війни набула нового змісту. Внутрішнє переміщення, евакуація, еміграція, мобілізація та бронювання працівників стали новими факторами, що впливають на зайнятість в Україні.

Необхідно зауважити, що проблематика мобільності робочої сили є предметом досліджень багатьох науковців. Так, аспекти мобільності висвітілені у працях таких дослідників, як Білик О. М., Волошина С. В., Кир'янова О. В., Колот А. М., Лібанова Е. М., Маршавін Ю. М.

Трудова мобільність – життєво важливий фактор збереження економічної активності в умовах війни. На фоні руйнування інфраструктури, вимушених переміщень населення та демографічних втрат, вивчення динаміки мобільності працівників дозволяє зрозуміти адаптаційні процеси в суспільстві, ефективність політики зайнятості та перспективи відновлення національного ринку праці.

Так, ринок праці можна поділити на два періоди:

1. 2022–2023 рр.: період шоку та стабілізації. У 2022 р., після початку вторгнення, обсяг вакансій на robota.ua впав на 76%, а кількість активних резюме – на 58%. До середини 2023 р. ситуація почала вирівнюватися, і ринок праці досяг приблизно 70% довоєнного рівня. Найбільше постраждали регіони, наближені до зони бойових дій: схід, південь та частково північ країни.
2. Відновлення у 2024 р. У 2024 р. кількість вакансій перевищила довоєнний рівень на 4%, особливо завдяки активному розвитку малого та середнього бізнесу у західних і центральних регіонах. Пік вакансій – вересень 2024 р. (114 000 активних пропозицій). Найдинамічнішими регіонами стали північ (+74%), центр (+55%) та захід (+47%).

Однак, саме цей період характеризується дефіцитом кадрів і демографічними втратами. У грудні 2024 р. активних резюме було 129 000 – на 7% менше, ніж роком раніше. Зростає дефіцит спеціалістів з технічними навичками, логістів, фармацевтів та продавців. За оцінками ООН, понад 9 млн українців залишили країну. Багато хто вже інтегрувався у нові суспільства й не планує повертатися. Це загрожує хронічним дефіцитом робочої сили в найближчому майбутньому.

У 2024 р. в ритейлі відкрито понад 1200 нових торгових точок. Число вакансій у сфері торгівлі у червні 2024 р. склало 23 740 – на 8,1% більше довоєнного показника. Попит зосереджено на продавцях, водіях, кур'єрах, працівниках складів та початківцях без досвіду.

Саме в цей період пріоритети кандидатів змінюються. Найважливіші чинники при виборі роботи у 2024 р.: висока зарплата (85%), гнучкий графік, стабіль-

ність, прозорі умови працевлаштування, можливість дистанційної роботи. Віддалені вакансії зросли на 43%, а в Київській області – на 92%.

Бронювання та мобілізаційні виклики:

- Станом на кінець 2024 року 46% компаній вже бронювали працівників, ще третина готуються до цього.
- Можливість бронювання стає критерієм вибору роботодавця серед кандидатів.

Трудова мобільність в Україні набуває нового формату – вимушеного, географічно нерівномірного та з високою конкуренцією за фахівців. Ринок праці демонструє стійкість, однак перед Україною стоїть виклик довгострокового відтоку трудових ресурсів. Роботодавцям доводиться не лише адаптуватися до нових реалій, а й конкурувати за кадри, створюючи сприятливі умови для працівників.

Пропозиції:

1. Розробити національну стратегію з повернення українських працівників з-за кордону.
2. Підвищити державну підтримку для перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб.
3. Інституціоналізувати дистанційні формати роботи як частину національного ринку праці.
4. Створити спрощену систему бронювання для малого та середнього бізнесу.
5. Запровадити регіональні програми підтримки підприємств у зонах з високою трудовою мобільністю.

Список використаних джерел:

1. Водянка Л. Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78–81. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4959&i=12.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua.

Отримано: 10.05.2025

УДК 331.108.4:340.13

Тетяна Глушко,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

САМОРЕГУЛЮВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ SOFT LAW

У сучасному бізнес-середовищі компанії дедалі частіше стикаються з викликами, що стосуються трансформації підходів до управління персоналом. Цифровізація, гібридні формати праці, зростаюче значення інклюзії та етичних стандартів – усе це вимагає не лише оперативних рішень, а й нових інструментів регулювання. Традиційне трудове законодавство не завжди здатне швидко адаптуватися до змін, тому на перший план виходить саморегулювання HR-процесів на основі Soft Law – системи неформальних норм, що мають рекомендаційний або етичний характер, але при цьому фактично впливають на організаційну поведінку.

У сфері HR Soft Law відіграє роль внутрішнього регулятора, формуючи ціннісну основу компанії, її корпоративну культуру та стандарти взаємодії з працівниками. Це дозволяє організаціям швидко впроваджувати прогресивні практики, не чекаючи законодавчих змін, і водночас дотримуватись принципів соціальної відповідальності, сталого розвитку та етичного лідерства.

До основних інструментів Soft Law у контексті HR належать [1]:

- внутрішні кодекси етики та ділової поведінки;
- корпоративні політики щодо управління персоналом (рекрутинг, адаптація, розвиток лідерства);
- рекомендації міжнародних організацій, зокрема Міжнародної організації праці (МОП);
- принципи ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління);
- декларації про інклюзію, недискримінацію та рівність можливостей;
- внутрішні протоколи реагування на випадки порушення етики чи дискримінації.

Хоча ці документи не є юридично обов’язковими, їх дотримання стає маркером надійності та відповідальності компанії в очах працівників, партнерів, інвесторів і суспільства.

Саморегулювання в HR означає, що компанія встановлює власні стандарти взаємодії з працівниками, які доповнюють або навіть випереджають вимоги законодавства. Soft Law виконує в цьому процесі роль міжзаконодавчого і практичного містка, який дозволяє:

- гнучко реагувати на нові виклики;
- забезпечувати відповідність міжнародним нормам;
- формувати стійку корпоративну культуру;
- підвищувати довіру з боку працівників і партнерів;
- формувати стійку репутацію компанії;
- попереджати конфлікти та репутаційні ризики.

Таким чином, Soft Law у сфері HR – це не лише гнучка альтернатива формальним нормам, а й дієвий механізм формування довіри, прозорості та відповідальності в управлінні людськими ресурсами [2].

Традиційно HR-комплаєнс розглядався як юридична відповідність трудовому законодавству. Проте сьогодні його парадигма зміщується (табл. 1):

Таблиця 1

Еволюція HR-комплаєнсу в умовах впливу Soft Law [4]

Раніше (традиційний підхід)	**Сьогодні (підхід Soft Law)**
Зосередження на контролі дотримання трудового законодавства (КЗпП)	Розробка та впровадження етичних, інклюзивних принципів в HR-політиці
Орієнтація на юридичні норми та формальні обмеження	Орієнтація на добровільні, ціннісно орієнтовані правила поведінки
Формальна перевірка кадрової документації	Оцінка корпоративного середовища, довіри та етичної поведінки

Застосування Soft Law у HR-процесах має свої переваги та ризики (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та ризики використання принципів Soft Law у системі HR-саморегулювання [5]

№ п/п	**Переваги**	**Ризики**
1	Оперативність і гнучкість – компанія може самостійно запроваджувати норми, не чекаючи змін у законодавстві	Правова необов'язковість – положення Soft Law можуть не мати ваги у судовому спорі
2	Превентивна функція – м'які норми дозволяють заздалегідь запобігати конфліктам у колективі	Фіктивне впровадження – наявність політик без практичного застосування знецінює їх
3	Формування довіри – працівники краще орієнтуються у прозорих і етичних принципах взаємодії	Опір змінам – нові правила можуть викликати спротив серед персоналу
4	Посилення репутації компанії – демонструє відкритість, відповідальність і турботу про людей	Ризик різночитань – недостатньо чіткі формулювання можуть призводити до плутанини

У 2022–2023 роках 70% українських компаній впровадили нові внутрішні політики, пов'язані з адаптацією персоналу, безпекою, евакуацією, гнучким графіком. Більшість з них не мають формально-юридичної сили, але врегульовують відносини краще, ніж формальне право.

У період воєнного стану компанії почали масово створювати внутрішні HR-документи, що регламентують гнучкий формат праці (remote, гібрид), фіксують правила збереження робочих місць на час мобілізації, містять етичні стандарти спілкування в кризовий період, передбачають підтримку внутрішньо переміщених осіб та працівників у тилу [3].

За опитуванням Work.ua (2023), 58% компаній оновили HR-політики, включаючи рекомендації щодо:

- дистанційної адаптації новачків;
- психологічної підтримки персоналу;
- політики «роботи під сирену» або «безпечної евакуації».

HR-комплаєнс – це система дотримання законодавчих, етичних і внутрішньо корпоративних норм в управлінні персоналом. У контексті малого та середнього бізнесу в Україні HR-комплаєнс базується здебільшого на Soft Law, оскільки компанії часто не мають штатних юристів, нормативна база змінюється швидко та потрібна оперативна, але етична регламентація рішень.

Поширені кейси комплаєнсу на практиці:

1) HR-пам'ятки щодо поведінки під час обстрілів;
2) політика щодо повернення працівника з фронту;
3) внутрішній кодекс мовної толерантності в колективі;
4) прозора політика внутрішньої компенсації за ризики.

В умовах нестабільного правового поля, війни, цифрової трансформації, українські компанії починають використовувати Soft Law як адаптивний механізм, а саме:

- створюють HR-кодекси поведінки замість довгих посадових інструкцій;
- регламентують роботу в гібридному або remote-форматі не через норматив, а через внутрішній гайд;
- прописують політики етичної взаємодії з мобілізованими працівниками, яких не існує в законодавстві.

За даними аналітичного звіту Prometheus Academy HR&ESG Lab (2024), понад 64% українських компаній МСБ запровадили елементи Soft Law у вигляді внутрішніх політик, які не є обов'язковими з юридичної точки зору, але регулюють ключові аспекти HR-взаємодії [5].

ІТ-компанія впроваджують політику підтримки мобілізованих працівників: фінансову допомогу родинам, збереження посад, подарунки до свят. Це не передбачено законом – але регламентовано внутрішньо.

Міжнародні проєкти (ILO, GIZ, USAID) вже вимагають від українських партнерів наявності HR-політик, антидискримінаційних положень, процедур вирішення конфліктів, політики захисту персональних даних (GDPR-ready).

Тобто навіть МСБ сьогодні не може ігнорувати HR-комплаєнс, якщо хоче співпрацювати на міжнародному рівні.

У посткризовий період Soft Law перестає бути «м'яким» за впливом – він стає ключовим інструментом саморегулювання, особливо в HR-сфері. Для українського бізнесу, що працює у воєнних умовах, це шанс вибудувати нову корпоративну культуру, спосіб підвищити лояльність персоналу, можливість стати привабливим для партнерів і донорів.

Сучасна компанія не може бути ефективною без внутрішніх стандартів. Саме HR-комплаєнс на основі Soft Law – це той місток між людяністю і ефективністю, між вимогами часу і свободою дій.

Список використаних джерел:

1. International Labor Organization. Guiding principles on business and human rights. Geneva: ILO, 2020. URL: https://www.ilo.org/global/topics/business-and-human-rights/lang--en/index.htm.
2. Nestlé's Code of Corporate Ethics. Nestlé Global. 2022. URL: https://www.nestle.com/aboutus/businessprinciples/codeofconduct.
3. Miskelly G. HR compliance and the rise of soft law: New approaches to ethical employment. *Harvard Business Review*. 2020. April. URL: https://hbr.org/.
4. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus M. Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (2). 558 p.
5. Business entry into the foreign market: what you need to know about compliance control? LIGA:ZAKON, 2023. URL: https://qdpro.com.ua/uk/news/vihid-biznesu-na-zovnishniy-rinok-shcho-potribno-znati-pro-kompliens-kontrol.

Отримано: 08.05.2025

УДК 331.526

Олександр Горбатюк,
кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Сільські території України відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку аграрного сектору та підтримці соціально-економічної стабільності держави. Проте рівень зайнятості сільського населення залишається низьким, що обумовлюється рядом факторів: структурною трансформацією аграрного ринку, відтоком молоді до міст, нерівномірністю розвитку інфраструктури та обмеженими можливостями для диверсифікації економічної діяльності на селі.

У цьому контексті Європейський зелений курс, який передбачає перехід до кліматично нейтральної, ресурсоефективної та екологічно сталого економіки, створює нові виклики й можливості для сільського господарства. Його впровадження вимагає адаптації форм організації господарювання, модернізації виробничих процесів, а також розвитку «зелених» компетенцій серед сільського населення.

Разом із цим залишається відкритим питання: як ефективно інтегрувати принципи Зеленого курсу в політику зайнятості сільського населення, не допустивши втрати робочих місць та посилення соціально-економічної маргіналізації сільських громад. Отже, виникає необхідність у комплексному дослідженні особливостей зайнятості на селі з урахуванням цілей Європейського зеленого курсу та пошуку нових підходів до мотивації сталого розвитку сільських територій.

Новітні дослідження свідчать про необхідність комбінованого підходу до вирішення проблем зайнятості сільського населення в Україні. Інтеграція принципів Європейського зеленого курсу в політику розвитку сільських територій може стати вагомим чинником у створенні нових робочих місць, підвищенні рівня життя та забезпеченні екологічної безпеки. Для досягнення цих цілей важливо поєднувати державну підтримку, розвиток підприємництва та активну участь місцевих громад у реалізації відповідних ініціатив.

О. Шпикуляк вважає, що зайнятість сільського населення у теоретичному вимірі, для України має вирішальне значення у практичному контексті. Це пов'язано, зокрема, з усвідомленням на загальносуспільному та державному рівнях незворотності євроінтеграційного курсу, необхідністю пошуку додаткових механізмів забезпечення економічної та інституційної стійкості країни, а також розробки ефективних стратегій повоєнного відновлення [1].

Український досвід поступово переймає окремі досягнення у зазначеній сфері. За висновками науковців, процес формування та організації «зелених» робочих місць зазнав негативного впливу через інституційну нестабільність, спричинену умовами воєнного стану. Водночас зазначається, що в умовах відбудови країни потреба у таких робочих місцях може сягати близько 10 тисяч, особливо у випадку реалізації концепції «зеленої» реконструкції. Ці кадри будуть необхідні у відновлюваній енергетиці, сільському господарстві, будівництві, транспорті, туризмі, переробній промисловості та сфері управління відходами. Зелений перехід створить нові робочі місця, водночас витісняючи частину традиційних, і

вимагатиме оновлення професійних знань і навичок відповідно до потреб нової економіки. У контексті аграрного сектору доцільно проаналізувати сильні та слабкі сторони сучасних форм господарювання, розглядаючи їх як складову системи «зеленої» економіки, у межах якої реалізується Європейський зелений курс. Інтеграція екологічних стандартів, практик і норм у виробничо-ринкові процеси виступає одним із основних завдань аграрних бізнес-структур України. Зазначене питання набуває особливої актуальності в умовах посилення економічної інтеграції з Європейським Союзом [2, 3].

Отже, сільські території України залишаються стратегічно важливими для продовольчої безпеки та соціально-економічної стабільності, однак стикаються з проблемою низької зайнятості населення. Європейський зелений курс відкриває нові перспективи для розвитку аграрного сектору, але водночас вимагає адаптації господарських практик та формування «зелених» компетенцій. Інтеграція екологічних принципів у політику зайнятості є викликом, який потребує запобігання соціальній маргіналізації та втраті робочих місць. Необхідний комплексний підхід до розвитку сільських територій із поєднанням державної підтримки, підприємництва та активної участі громад. В умовах повоєнної відбудови очікується зростання попиту на «зелені» робочі місця, що потребує нових знань і навичок, зокрема в аграрному секторі як частині зеленої економіки.

Список використаних джерел:

1. Шпикуляк О. Г. Розвиток форм організації господарювання для ефективної зайнятості на селі на засадах Європейського зеленого курсу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 177–185.
2. Лупенко Ю. О. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
3. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського зеленого курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. *«Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 3 (76). С. 352–360. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60.

Отримано: 10.05.2025

УДК 331:631.15

Мар'яна Гуменюк,
кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
Дмитро Неміш,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Прикарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція
Інституту сільського господарства Карпатського регіону НААН,
м. Івано-Франківськ, Україна

ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Людські ресурси аграрного підприємництва є складовою частиною людського капіталу сільської місцевості, на території якої вони розташовані. У зв'язку з сезонністю виробництва частка людських ресурсів аграрного підприємництва динамічно змінюється впродовж року.

Як зазначають О. Шпикуляк та інші, доцільно виокремити особливості підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки, які впливають на зайнятість і сталість, а саме: сезонність виробництва, вплив природних факторів, відтворення та використання людського капіталу, особливості структури виробництва, попиту на сільськогосподарську продукцію та пропозицію продуктів харчування тощо. «Організаційні, інституційні стимули зайнятості в аграрному підприємництві – утвердження його як інституційного механізму, який дозволяє індивідам реалізувати спроможності отримання прибутку. У цьому конкретному випадку аграрне підприємництво розглядаємо як сферу діяльності (зайнятості) підприємця і як сферу прикладання найманої праці (зайнятості). Результатом дії інституційного механізму стимулювання зайнятості в аграрному підприємництві вважаємо ефекти для:

1) працівника;
2) підприємця;
3) підприємства;
4) території – громади;
5) держави – суспільства» [2].

Різні траєкторії структурних перетворень і темпи демографічного зростання призводять до різних проблем зайнятості, вирішення яких є основним для можливого поліпшення умов праці в сільському господарстві. Згідно твердження Лоча В., існуючий наратив про розвиток сільського господарства залишається сформованим парадигмою модернізації, що базується на технічному прогресі та центральному місці продуктивного оптимуму. Його поступове впровадження в усьому світі призвело до значного зростання продуктивності, що глибоко вплинуло на аграрний сектор через диференціацію та концентрацію господарств, ферм, а потім масовий відхід сільськогосподарських працівників від сільськогосподарської діяльності. Цей процес змін сьогодні призводить до серйозних екологічних і соціальних викликів [3].

У зв'язку з сукупністю закономірних та непередбачуваних факторів, спостерігаються тенденція до скорочення кількості зайнятих працівників у сільському гос-

подарстві. По-перше, закономірними причинами є структурна перебудова сільського господарства та зміна економічних відносин на селі. По-друге, одночасно є причини, небажані для аграрного підприємництва, які в основному зумовлені відсутністю підтримки виробників з боку держави, що проявляється у важких умовах праці, обмеженості фінансових ресурсів і, як наслідок, відставанні та запущеності розвитку інфраструктури на селі, низькому рівні оплати праці та соціального захисту сільського населення. По-третє, у зв'язку з депопуляційними процесами й інтенсивною міграцію сільської молоді спостерігається велика частка непрацездатного населення на сільському ринку праці. По-четверте, в умовах міграції у зв'язку з воєнним станом аграрні підприємства відчувають нестачу людських ресурсів, тому гостро постає питання раціонального використання працівників.

З метою залучення людських ресурсів в аграрний сектор, на державному рівні доцільно здійснювати ряд заходів спрямованих на неопосередковану підтримку розвитку аграрного підприємництва, а саме тих, які займаються вирощуванням трудомістких та затребуваних на ринку культур, зокрема галузей плодоовочевого сектору. Г. Стеммлер та Є-М. Меемкен досліджували, як тепличне господарство впливає на зайнятість, розрізняючи різні типи працівників. Результати дослідження показали, що тепличні ферми наймають більше працівників, особливо більше працівників, зайнятих за постійними контрактами порівняно з нетепличними фермами. Це перегукується з ключовим фактором тепличної технології: вона зменшує вразливість сільськогосподарського виробництва до сезонності та інших зовнішніх факторів. Також встановлено, що тепличні ферми наймають більше жінок, ніж нетепличні ферми, що важливо для зменшення існуючої нерівності на ринку праці [4].

Соціально-економічна роль зайнятості населення у аграрній сфері обґрунтовується зменшенням міграції сільського населення, зростанням добробуту сільського населення, можливістю професійного розвитку, вирішенням соціальних проблем. Саме аграрне підприємництво в сучасних умовах є спроможним до створення нових робочих місць та забезпечення зайнятості населення.

Ефективність використання людських ресурсів у аграрному секторі позначається на продуктивності праці, рівень якої за останні роки дещо підвищився [1]. Зокрема, зросла продуктивність виробництва видів тваринницької продукції. Водночас трудомісткість праці в галузі тваринництва все ще залишається достатньо високою, що обумовлено особливостями технологічного процесу. В зв'язку з цим, дана діяльність не є привабливою для працездатного сільського населення. Недостатня матеріальна зацікавленість працівників галузі тваринництва та небажання виконувати низькокваліфіковану роботу також є проблематичними. Такий стан справ і є основною причиною низької частки виробництва валової продукції тваринництва.

За оцінками О. Тоцької, у довоєнний період регіони України за кількістю працівників сільського господарства розподілялися так:

- понад 20 тис. осіб: Вінницька, Київська, Полтавська, Черкаська та Чернігівська області (п'ять регіонів);
- понад 10 тис. осіб: Дніпропетровськ, Донецьк, Житомир, Запоріжжя, Кіровоград, Миколаївська, Одеська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська та Хмельницька області (12 регіонів);
- менше 10 тис. осіб: Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Луганська, Львівська, Рівненська та Чернівецька область, а також місто Київ (вісім областей) [5].

Дані дослідження підтвердили, що в той час як за кількісним показником (рівень середньооблікової чисельності штатних працівників) лідерами були Полтавська, Київська, та Черкаська області, а аутсайдерами – Івано-Франківська, Чернівецька та Закарпатська області, лідерами за фінансовим показником (рівень середньомісячної заробітної) були Івано-Франківська, Тернопільська та Львівська області, а аутсайдерами – Рівненська, Чернівецька та Одеська області.

Війна внесла свої деструктивні корективи у систему кадрового забезпечення, що позначається на організації виробництва, проблемним є питання забезпеченості підприємств кадрами у зв'язку з мобілізацією чоловіків до лав Збройних Сил України, виїздом за кордон, внутрішньою міграцію. Сьогодні затребуваними є трактористи та водії інших видів сільськогосподарської техніки, кваліфіковані робітники у тваринництві. Нестача людських ресурсів у аграрному секторі та досвіду роботи з спеціалізованими видами транспорту у потенційних працівників часто створюють проблеми вчасної організації посівної кампанії та збору урожаю.

Особливості аграрного виробництва кардинально впливають на способи організації виробництва та праці, рівень підприємницького ефекту та ризиковості, формування й перерозподілу матеріальних та фінансових ресурсів. Все це впливає на зайнятість населення та вимагає утворення відповідного механізму її регулювання для забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Кожне аграрне підприємство може ефективно виробляти свою продукцію за умови кількісного та якісного забезпечення людськими ресурсами. Для даних господарств нагальною стає вимога виробляти більше якісної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції з найменшими витратами. Забезпечення виробництва продукції з зазначеними характеристиками вимагає використання інноваційних технологій та наявності працівників з відповідними кваліфікаціями. Сільськогосподарське виробництво переходить на рівень нижчої трудомісткості та вищої автоматизації навіть на рівні невеликих господарств. Такі зміни сприяють підвищенню престижності праці в сільському господарстві, проте вони не надто динамічні. Збереження людського потенціалу аграрного сектору є необхідною передумовою його розвитку. Сьогодні, як ніколи раніше, підтверджується той факт, що людина є основним ресурсом не тільки в сільському господарстві, а й в інших галузях економіки.

Список використаних джерел:

1. Дворник І. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6. № 2. С. 245–251. DOI: 10.36887/2415-8453-2021-2-30.
2. Шпикуляк О., Алєксєєва О., Мазур К., Ксенофонтова К., Суховій А. Концептуалізація інституційної ролі підприємництва у формуванні механізму зайнятості населення для сталого розвитку сільських територій. *Аграрна економіка.* 2022. Т. 15. №3–4. С. 75–84. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.20.3.
3. Losch B. Decent Employment and the Future of Agriculture. How Dominant Narratives Prevent Addressing Structural Issues*. Front. Sustain. Food Syst.* 2022. №6. 862249. DOI: 10.3389/fsufs.2022.862249.
4. Stemmler H., Meemken E. Greenhouse farming and employment: Evidence from Ecuador. *Food Policy.* 2023. №117, 102443. DOI: 10.1016/j.foodpol.2023.102443.
5. Totska O. Labor resources in the agriculture of Ukraine and their financial security: regional aspect. *National Interest*. 2022. № 2 (9). P. 25–33. URL: https://sc01.tci-thaijo.org/index.php/NIT/article/view/240309.

Отримано: 09.05.2025

УДК 330.1(477)

Маріанна Кічурчак,
доктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Умови воєнного стану в Україні зумовили значні втрати людського капіталу через зовнішню міграцію до країн ЄС. Крім того, людський капітал є ключовим чинником сталого розвитку національної економіки, оскільки він впливає на соціальну трансформацію країни, створення інновацій, економічне зростання, раціональне використання природних ресурсів, екологізацію та адаптацію до глобальних викликів. Через триваючу війну в Україні втрата людського капіталу може мати довготривалі негативні наслідки для досягнення цілей сталого розвитку та реалізації плану повоєнної відбудови країни. У цьому контексті виникає необхідність поглибленого аналізу людського капіталу України під час повномасштабної війни, з особливим фокусом на оцінці динаміки одержувачів тимчасового захисту в країнах ЄС.

У науковому дискурсі тривають дослідження, присвячені оцінці впливу російсько-української війни на сталий розвиток та перспективи повоєнної відбудови України. Специфікуючи чинників, що визначають розвиток вищої освіти в країнах ЄС, було окреслено підходи до адаптації цього досвіду для зміцнення людського капіталу в економіці України [1]. На основі багатофакторної регресійної моделі лонгітюдних даних ідентифіковано головні драйвери формування людського капіталу, а також його вплив на зайнятість та екологізацію діяльності в країнах ЄС з урахуванням принципів сталого розвитку [2; 3]. Застосування кластерного аналізу та переосмислення наукової спадщини М. Туган-Барановського дозволило показати, як війна впливає на внутрішню міграцію людського капіталу в Україні та на регіональні детермінанти сталого розвитку [4; 5]. У контексті сталого розвитку актуальною є оцінка втрат людського капіталу, спричинених повномасштабною війною та пов'язаних із отриманням тимчасового захисту в країнах ЄС.

У контексті сталого розвитку зафіксовано втрату значної частини людського капіталу України працездатного віку. Згідно з даними таблиці 1, бенефіціарами тимчасового захисту у країнах ЄС переважно став людський капітал України, середній вік якого коливається від 28 до 45 років. Водночас протягом аналізованого періоду простежується поступове зростання середнього віку бенефіціаріїв тимчасового захисту в країнах ЄС. Наприклад, у Чехії середній вік українського людського капіталу збільшився з 28,2 року в серпні 2022 р. до 33,1 року у жовтні 2024 р. У Франції середній вік бенефіціаріїв тимчасового захисту був одним із найвищих серед країн ЄС, що відображає специфіку вимушеної зовнішньої міграції.

Подібні відмінності у віковій структурі людського капіталу з України, який отримав тимчасовий захист у країнах ЄС, свідчать про суттєві демографічні зрушення у сфері зайнятості населення. Підґрунтям цього є втрата значної частини працездатних громадян. Іншими словами, війна стала головним чинником втрати висококваліфікованого людського капіталу України – осіб із професійним досвідом, уміннями та навички, які є критично важливими для забезпечення сталого розвитку та повоєнної відбудови країни.

Відзначимо, що для основних напрямків вимушеної зовнішньої міграції людського капіталу з України – зокрема Польщі, Литви та Чехії – характерною рисою є відносна стабільність середнього віку бенефіціаріїв тимчасового захисту. Це свідчить про сталий притік відносно молодого та клаліфікованого людського капіталу з України до країн-реципієнтів. У перспективі молодий вік цієї категорії вимушених зовнішніх мігрантів створює ризики їх неповернення після завершення війни, що, у свою чергу, може уповільнити реалізацію принципів сталого розвитку України.

Таблиця 1

Середній вік бенефіціаріїв тимчасового захисту з України у країнах ЄС, роки

Країна	2022-08	2022-09	2022-10	2023-08	2023-09	2023-10	2024-01	2024-05	2024-06	2024-07	2024-08	2024-09	2025-02
Бельгія	27,9	28,0	28,0	28,7	28,7	28,8	28,8	31,1	31,1	31,1	31,0	31,1	31,1
Болгарія	27,9	28,1	28,4	28,9	28,9	28,9	29,0	35,1	35,0	34,9	34,8	34,8	34,8
Чехія	28,2	28,5	28,8	30,8	31,0	31,1	31,3	32,9	32,9	32,9	33,0	33,0	33,1
Данія	27,5	27,7	27,8	28,7	28,6	28,7	28,7	33,5	33,4	33,4	33,3	33,2	33,2
Німеччина	29,2	29,0	29,0	29,7	29,7	29,8	30,0	33,7	33,8	34,1	34,2	34,3	34,3
Естонія	27,2	27,5	27,9	29,4	29,5	29,5	29,7	32,4	32,4	32,5	32,6	32,6	32,7
Ірландія	29,2	29,5	29,6	29,9	30,0	30,1	30,0	32,9	32,9	32,9	32,9	32,9	32,9
Греція	29,4	29,5	29,7	30,7	30,7	30,8	30,9	34,9	35,0	34,9	35,0	35,0	35,0
Іспанія	27,9	28,1	28,2	28,9	28,9	29,0	29,1	31,9	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Франція	40,9	41,0	41,1	41,3	41,2	41,2	41,6	45,6	45,5	45,4	45,2	45,2	45,1
Хорватія	28,6	28,7	28,7	29,8	29,8	29,9	29,9	32,1	32,2	32,2	32,2	32,2	32,1
Італія	27,3	27,3	27,4	28,6	28,8	28,8	29,1	33,1	33,2	33,3	33,4	33,5	33,6
Кіпр	29,6	29,8	29,9	30,3	30,3	30,3	30,4	34,1	34,1	34,1	34,1	33,9	33,9
Латвія	29,3	29,5	29,6	31,1	31,1	31,3	31,5	35,2	35,4	35,4	35,5	35,1	35,0
Литва	27,1	27,3	27,5	28,6	28,7	28,8	28,9	31,9	32,0	32,1	32,2	32,3	32,5
Люксембург	28,8	29,1	29,4	30,8	30,9	31,2	31,4	36,5	36,5	36,6	36,9	36,9	37,2
Мальта	28,5	28,9	29,2	30,4	30,6	30,6	30,9	35,0	35,0	35,0	35,0	35,1	35,2
Нідерланди	29,1	29,2	29,5	30,7	30,7	30,8	30,9	32,9	33,0	32,9	32,9	32,8	32,8
Австрія	28,6	28,7	28,8	30,5	30,5	30,5	30,5	34,9	35,0	35,0	34,9	34,8	34,7
Польща	25,5	25,6	25,1	25,2	25,2	25,3	24,9	26,5	26,5	26,4	26,3	26,3	26,3
Португалія	27,6	27,7	27,9	28,4	28,4	28,4	28,5	31,5	31,5	31,6	31,6	31,6	31,7
Румунія	28,0	28,4	28,4	28,7	28,7	28,8	28,8	31,4	31,4	31,5	31,4	31,5	33,3
Словенія	28,5	28,7	28,9	30,2	30,4	30,4	30,6	35,3	35,3	35,4	35,4	35,5	35,5
Словаччина	28,1	28,3	28,6	29,6	29,7	29,8	30,0	32,4	32,4	32,4	32,5	32,5	32,5
Фінляндія	29,7	29,8	29,8	31,0	31,0	31,0	30,9	33,7	33,8	33,9	33,9	33,9	33,9
Швеція	28,7	28,9	29,1	31,3	31,4	31,4	31,7	34,6	34,7	34,7	34,7	34,7	34,8
Ісландія	31,3	31,9	32,0	32,2	32,2	32,2	32,3	35,5	35,6	35,7	35,8	35,9	35,9
Ліхтенштейн	30,2	30,5	31,3	31,5	31,6	32,3	32,1	36,1	36,9	37,2	37,2	37,6	37,2
Норвегія	29,2	29,2	29,3	30,2	30,2	30,3	30,2	33,0	33,0	33,0	33,1	33,1	33,2
Швейцарія	29,4	29,6	29,7	30,3	30,3	30,4	30,5	35,1	35,2	35,2	35,3	35,4	35,5

Джерело: обчислено на основі [6].

Отже, вимушена міграція людського капіталу з України до країн ЄС, спровокована війною, становить серйозний виклик для досягнення цілей сталого розвитку. Її головною особливістю є те, що країну переважно залишає молодий та працездатний людський капітал – носій необхідних знань, умінь і навичок, кри-

тично важливих для повоєнної відбудови та сталого розвитку. Сформована динаміка втрати людського капіталу внаслідок війни підтверджує потребу у виробленні спільних підходів між Україною та країнами ЄС, спрямованих на стимулювання повернення бенефіціаріїв тимчасового захисту для їхнього подальшого залучення до реалізації стратегії сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Kichurchak M. Factors of budgetary funding for higher education in the European Union countries in the context of sustainable and human development: Experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №2(43). P. 279–287. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3540.
2. Kichurchak M. Human capital in the sustainable development of EU countries: A longitudinal data analysis. *Economic Forum*. 2024. №14(1). P. 18–27. DOI: https://doi.org/10.62763/cb/1.2024.18.
3. Kichurchak M. Interconnected roles of human capital, employment, and sustainable development in the EU countries. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2024. Vol. 1415 (1). 012062. DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012062.
4. 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.
5. Kichurchak M., Paslavska 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.
6. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database (дата звернення: 10.05.2025).

Отримано: 12.05.2025

УДК 331.5

Григорій Кукуруза,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
Олександр Любченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна
Святослав Іщенко,
кандидат економічних наук, економіст,
ГО «Огляд економіки України», Україна

ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМПЕНСАЦІЇ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ: ОГЛЯД МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ

Ринок праці України переживає стійкий дефіцит робочої сили, зумовлений еміграцією та мобілізацією. У коротко- та середньостроковій перспективі економічне зростання стане залежним від приросту продуктивності праці. Метою даного аналізу є системний огляд корпоративних мотиваційних програм – бонусних, компенсаційних і соціальних – що довели ефективність у підвищенні продуктивності й утриманні кадрів. На основі вторинних статистичних даних [1] та порівняльних галузевих досліджень США 2023 р. [2] окреслено взаємозв'язок між окремими пільгами (корпоративне харчування, гнучкий графік, програми добробуту) й фінансовими результатами компаній. В результаті виокремлено набір рекомендацій, які можуть бути масштабовані в умовах українського ринку для компенсації демографічного скорочення трудових ресурсів.

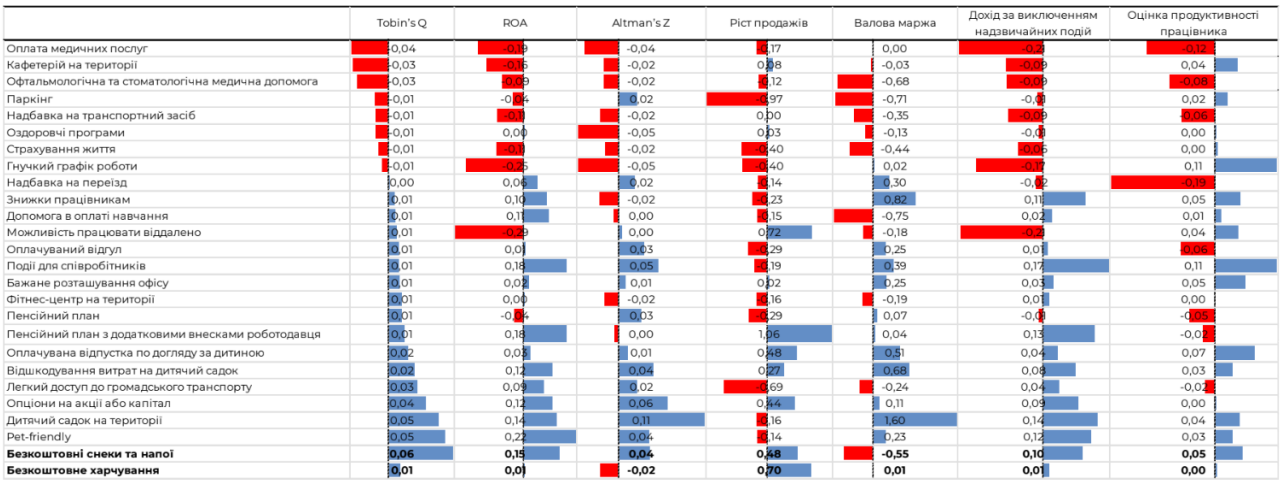
Сегмент ринку праці є основним рушієм економічної динаміки, визначаючи рівновагу між пропозицією робочої сили та попитом роботодавців. Україна зіткнулася з триєдиною проблемою: (1) скороченням трудових ресурсів через міграцію, (2) мобілізаційним відтоком кадрів і (3) низькою базовою продуктивністю відносно східноєвропейських країн-сусідів. За відсутності швидкого демографічного відновлення підвищення продуктивності стає ключовою умовою зростання ВВП.

Стосовно науково-методологічної складової, то українському контексті системне дослідження мотиваційних інструментів залишається фрагментарним – наявні роботи зосереджені переважно на заробітній платі як єдиному чиннику. Проте є ряд зарубіжних концепцій, які варто взяти до уваги. Так, концепція Human Capital Theory стверджує, що інвестиції у знання, здоров'я та мотивацію працівників прямо конвертуються у приріст продуктивності [3]. Емпіричні роботи McKinsey (2022) та ILO (2023) підтверджують кореляцію між комплексними компенсаційними програмами й підвищенням KPI (output per worker).

У дослідженні [3] на підставі аналізу 200+ американських компаній (топ-25 % за чистим прибутком) було ідентифіковано чотири ключові категорії пільг, які корелюють із високою рентабельністю (рис. 1):

1. Корпоративне харчування (full-service cafeteria, безкоштовні снеки).
2. Гнучкий/віддалений формат роботи (flex-time, hybrid).

3. Програми здоров’я та добробуту (well-being allowance, gym-membership).
4. Ініціативи корпоративної культури (team-building, mentoring, DEI-програми).



	Tobin's Q	ROA	Altman's Z	Ріст продажів	Валова маржа	Дохід за виключенням надзвичайних подій	Оцінка продуктивності працівника
Оплата медичних послуг	-0,04	-0,19	-0,04	-0,17	0,00	-0,22	-0,12
Кафетерій на території	-0,03	-0,16	-0,02	0,08	-0,03	-0,09	0,04
Офтальмологічна та стоматологічна медична допомога	-0,03	-0,09	-0,02	-0,12	-0,68	-0,09	-0,08
Паркінг	-0,01	-0,04	0,02	-0,97	-0,71	-0,03	0,02
Надбавка на транспортний засіб	-0,01	-0,11	-0,02	0,00	-0,35	-0,09	-0,06
Оздоровчі програми	-0,01	0,00	-0,05	0,03	-0,13	-0,01	0,00
Страхування життя	-0,01	-0,11	-0,02	-0,40	-0,44	-0,05	0,00
Гнучкий графік роботи	-0,01	-0,23	-0,05	-0,40	0,02	-0,17	0,11
Надбавка на переїзд	0,00	0,04	0,02	-0,14	0,30	-0,02	-0,19
Знижки працівникам	0,01	0,10	-0,02	-0,23	0,82	0,11	0,05
Допомога в оплаті навчання	0,01	0,11	0,00	-0,15	-0,75	0,02	0,01
Можливість працювати віддалено	0,01	-0,29	0,00	0,72	-0,18	-0,23	0,04
Оплачуваний відгул	0,01	0,01	0,03	-0,29	0,25	0,01	-0,06
Події для співробітників	0,01	0,18	0,05	-0,19	0,39	0,17	0,11
Бажане розташування офісу	0,01	0,02	0,01	0,02	0,25	0,03	0,05
Фітнес-центр на території	0,01	0,00	-0,02	-0,16	-0,19	0,01	0,00
Пенсійний план	0,01	-0,04	0,03	-0,29	0,07	-0,01	-0,05
Пенсійний план з додатковими внесками роботодавця	0,01	0,18	0,00	1,06	0,04	0,13	-0,02
Оплачувана відпустка по догляду за дитиною	0,02	0,03	0,01	0,48	0,51	0,04	0,07
Відшкодування витрат на дитячий садок	0,02	0,12	0,04	0,27	0,68	0,08	0,03
Легкий доступ до громадського транспорту	0,03	0,09	0,02	-0,69	-0,24	0,04	-0,02
Опціони на акції або капітал	0,04	0,12	0,06	0,44	0,11	0,09	0,00
Дитячий садок на території	0,05	0,14	0,11	-0,16	1,60	0,14	0,04
Pet-friendly	0,05	0,22	0,04	-0,14	0,23	0,12	0,03
Безкоштовні снеки та напої	**0,06**	**0,15**	**0,04**	**0,48**	**-0,55**	**0,10**	**0,05**
Безкоштовне харчування	**0,01**	**0,01**	**-0,02**	**0,70**	**0,01**	**0,01**	**0,00**

Рис. 1. *Аналіз діяльності компанії різних секторів економіки на ринку США за 2023 рік*

Українські реалії (нестабільні ланцюги постачання, воєнні ризики) ускладнюють пряме запозичення західних моделей. Проте корпоративне харчування та гнучкий графік мають низький CAPEX-бар’єр і можуть бути імплементовані навіть у МСБ-секторі. Програми добробуту потребують партнерств із страховими й медичними провайдерами, але компенсуються зниженням лікарняних. Інвестиції у корпоративну культуру критично важливі для утримання ІТ-та висококваліфікованих кадрів, що найчастіше мігрують.

Дефіцит робочої сили залишатиметься структурним, що вимагає зміщення фокусу з екстенсивного зростання на інтенсивне через продуктивність.

Комплексні мотиваційні програми підтверджують свою ефективність у країнах з подібним рівнем ВВП на душу населення та можуть бути масштабовані в Україні.

Корпоративне харчування та гнучкі режими роботи є «швидкими перемогами» (quick wins) з найкоротшим терміном окупності.

Необхідні подальші емпіричні дослідження на мікроданих українських фірм для кількісного підтвердження запропонованих заходів.

Список використаних джерел:

1. World Bank. World Development Indicators, 2001–2024.
2. Glassdoor Economic Research. Employee Benefits Report. 2023.
3. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, Chicago, 1994.
4. IMF. Global Economic Outlook, April 2024.
5. Kukupyza H. V., Liubchenko O. V., Ishchenko S. V. Підвищення продуктивності працівників як інструмент компенсації дефіциту кадрів: огляд інструментів мотивації, 2024.
6. Kohll A. The Evolving Role of Corporate Wellness Programs in 2020s. *Journal of Occupational Health*. 2023. № 65 (4). P. 455–470.

Отримано: 10.05.2025

УДК 005.96:159.942+005.21:159.954

Оксана Лаврук,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна
Віталій Лаврук,
доктор економічних наук, професор,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю, зростаючим рівнем невизначеності та інтенсивною цифровою трансформацією, зростає потреба у впровадженні інноваційних підходів до пошуку та генерації ідей задля підвищення результативності функціонування підприємств.

Управлінська практика дедалі частіше інтегрує технології, орієнтовані на розвиток соціально-емоційних компетентностей. Успішність діяльності сучасного керівника значною мірою визначається наявністю навичок, пов'язаних із емоційним інтелектом та здатністю до креативного мислення. Саме креативність виступає рушієм інноваційного розвитку, тоді як емоційний інтелект сприяє налагодженню ефективної комунікації, створенню позитивного психологічного клімату та формуванню стійкої організаційної культури.

В умовах трансформації ролі керівника особливо актуальною є його здатність не лише організовувати роботу колективу, а й використовувати інноваційні та оригінальні підходи у вирішенні поставлених задач, адаптуватися до змін, підтримувати внутрішню мотивацію співробітників та забезпечувати позитивний психологічний мікроклімат у колективі.

Наукові дослідження засвідчують, що емоційний інтелект виступає провідним предиктором професійної успішності. Так, за даними Всесвітнього економічного форуму, емоційний інтелект входить до переліку десяти найбільш затребуваних навичок на сучасному ринку праці. Згідно з дослідженням компанії Talent Smart, 90% працівників із високими показниками продуктивності демонструють розвинений емоційний інтелект, тоді як серед менш ефективних співробітників 80% мають низький рівень розвитку цієї компетенції. Отримані статистичні дані додатково підтверджують вагомість емоційного інтелекту в сучасному професійному середовищі [1].

Емоційний інтелект не лише входить до базового переліку управлінських навичок, а й слугує основою для їх ефективної реалізації. Зокрема, критичне мислення, яке спирається на аналітичні процеси, не може бути повноцінно реалізоване без здатності до емоційної саморегуляції, використання інтуїції у процесі аналізу альтернативних рішень та збереження внутрішнього балансу під час прийняття складних рішень.

Креативність належить до активно діяльнісних характеристик особистості та визначається як здатність виявляти та формулювати проблеми, продукувати широкий спектр ідей, демонструвати гнучкість мислення шляхом генерації різнопланових підходів, знаходити нестандартні рішення, пропонувати оригінальні

відповіді, а також вдосконалювати об’єкти через додавання нових елементів, виявлення альтернативних функцій або способів їх використання шляхом аналітико-синтетичної діяльності [2].

У сучасних умовах креативність розглядається як ключова характеристика менеджерів, здатних проактивно відповідати на виклики бізнес-середовища нового покоління. Це явище є результатом поєднання управлінських принципів із творчими підходами, що дає змогу розкривати нові горизонти у використанні потенціалу персоналу. У розширеному трактуванні творчість охоплює ідеацію й реалізацію інноваційних рішень і процесів, які становлять її невід’ємну сутність.

Серед основних характеристик креативності менеджера варто виокремити [3]: наявність творчої індивідуальності та лідерського потенціалу; набутий обсяг знань і сформовані професійні компетентності; мотиваційну готовність до впровадження креативних ідей; існування стратегічного бачення механізмів реалізації інноваційних задумів; здатність ефективно застосовувати управлінські інструменти задля втілення креативних рішень.

Використання емоційного інтелекту як інтегрального елементу системи управління персоналом дозволяє ефективніше розподіляти функції, враховуючи індивідуальні особливості працівників. Така система сприяє розвитку комунікацій, зміцненню довіри та взаєморозуміння в колективі. Менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні своєчасно реагувати на потреби працівників, надавати підтримку, розв’язувати конфліктні ситуації та формувати позитивний командний дух, що сприяє стабільності внутрішнього середовища організації [4].

Тому важливими чинниками розвитку емоційного інтелекту для менеджерів є:

- Мотивація колективу. Такий підхід підвищує продуктивність праці, дозволяє ефективно ідентифікувати індивідуальні потреби працівників, визначати їх сильні сторони, делегувати завдання відповідно до цих характеристик, що сприяє досягненню загальних цілей організації, вибудовуючи міцні емоційні зв’язки з колективом, сприяючи формуванню довіри, лояльності та позитивного мікроклімату.
- Стресостійкість та об'єктивність. Здатність зберігати емоційну врівноваженість у критичних ситуаціях дозволяє таким менеджерам приймати обґрунтовані рішення, враховуючи різні погляди. Це є запорукою ефективного стратегічного планування та вирішення проблем.
- Позитивне робоче середовище. Менеджери з емоційним інтелектом сприяють створенню інклюзивного та мотивуючого середовища, у якому працівники відчувають себе цінними. Це знижує плинність кадрів і водночас підвищує рівень залученості персоналу.
- Конструктивне вирішення конфліктів. Емоційна компетентність дозволяє керівникам ефективно реагувати на суперечності без їх ескалації, сприяючи стабільності та гармонії в колективі.
- Формування організаційної культури – створює довірливу атмосферу, що стимулює співпрацю, інноваційність і командну ефективність, забезпечуючи сталий розвиток організації.

Емоційний інтелект виступає як системоутворювальний чинник у структурі управлінських навичок, а його основні компоненти – самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички – забезпечують здатність керівника ефективно долати виклики, надихати колектив та стимулювати співпрацю [5].

Крім того, розвиток емоційного інтелекту позитивно впливає на креативність. Люди з високим емоційним інтелектом здатні вільно виражати власні почуття, краще сприймати нові ідеї та взаємодіяти з іншими, що створює сприятливі умови для генерації новаторських рішень та ефективного вирішення проблем.

Між рівнем емоційного інтелекту та креативності простежується тісна кореляційна залежність, оскільки обидві характеристики поєднує емоційна складова, яка впливає на реалізацію когнітивних та поведінкових здібностей особистості. Завдяки такій взаємопов'язаності, емоційний інтелект і креативність можуть функціонувати як єдиний інтегрований ресурс в управлінській діяльності, а їхній синтез у межах менеджменту сприяє якісному удосконаленню управлінських процесів.

Таким чином, емоційний інтелект і креативність постають як взаємодоповнювальні інструменти ефективного управління, здатні забезпечити адаптивність, інноваційність і соціально-психологічну сталість управлінських процесів. Поєднання емоційного інтелекту і творчого мислення сприяє оперативному вирішенню складних когнітивних завдань, що виникають у процесі виконання професійних функцій персоналом.

Їхнє інтегроване використання дозволяє не лише оптимізувати комунікаційні взаємодії в організації, а й стимулювати генерацію нових ідей, сприяючи формуванню інноваційного середовища. У контексті постійних змін та зростаючих вимог до управлінської діяльності, поєднання емоційної компетентності та творчого мислення набуває значення стратегічного ресурсу, що формує конкурентні переваги підприємства.

Список використаних джерел:

1. Taking Emotional Intelligence Training to Your Organization. URL: https://www.talentsmarteq.com/ (дата звернення: 05.05.2025).
2. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 406–410. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf (дата звернення: 07.05.2025).
3. Поленкова М. В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Випуск 30. С. 207–215.
4. Хитра О. В., Бендасюк М. І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28 (2). С. 67–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)__16 (дата звернення: 08.05.2025).
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2018. 512 с.

Отримано: 09.05.2025

УДК 331.3

Володимир Лисак,
кандидат економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам’янець-Подільський, Україна

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика передбачає в першу чергу формування стратегії управління персоналом підприємства, яка має враховувати стратегію розвитку підприємства в цілому.

Серед робіт вітчизняних науковців та управлінців-практиків можна знайти підхід який стверджує, що стратегія управління персоналом це плани, напрям дій, послідовність прийнятих рішень та методи, які дозволяють провести оцінку та змістовний аналіз а також розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку підприємства [1].

Стратегія управління персоналом передбачає:

- визначення цілей управління персоналом тобто при прийняті рішень в галузі управління персоналом мають бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (достойна заробітна плата, задовільні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей співробітників тощо);
- формування ідеології та принципів кадрової роботи тобто ідеологія кадрової роботи має бути відображена у вигляді документу та реалізовуватись в щоденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів підприємства починаючи з керівника підприємства.

Забезпечення економічної ефективності в сфері управління персоналом можливе лише за умови оптимального використання персоналу для досягнення поставлених перед ним цілей та підприємницької діяльності підприємства наприклад збільшення обсягів виробництва продукції чи надання послуг за умови обмеженості персоналу відповідної кваліфікації.

Соціальна ефективність забезпечується реалізацією певної системи заходів, які направлені на задоволення соціально-економічних очікувань потреб та інтересів працівників підприємства. З цього виходить, що стратегія управління персоналом залежить від стратегії кадрової політики підприємства. Більш того, стратегія кадрової політики визначає стратегію управління персоналом підприємства [2].

Загально відомим є той факт, наскільки важливе значення має управління людьми для підприємств різних форм власності та розмірів комерційних та некомерційних, промислових та тих які працюють в сфері послуг. Як показують дослідження як вітчизняних так і зарубіжних вчених а також висновки управлінців-практиків без працівників не може бути підприємства.

Без висококваліфікованого персоналу жодне підприємство не зможе досягнути своїх цілей та вижити в складному конкурентному середовищі. Беззаперечно, що сьогодні управління людськими ресурсами є одним з найважливіших аспектів теорії та практики управління підприємством.

На сучасному підприємстві управління трудовими ресурсами має включати в себе наступні етапи:

Планування трудових ресурсів є однією з важливих функцій в умовах зміни потреби в персоналу вона має включати розробку та впровадження плану задоволення майбутніх потреб в персоналі як в короткій перспективі так і стратегічно на декілька років.

Набір персоналу передбачає створення керівниками та фахівцями з персоналу кадрового резерву з потенційних кандидатів на обіймання всіх вакантних посад які є на підприємстві.

Відбір персоналу доволі важкий та трудомісткий процес саме не ньому проводиться оцінка як якісних параметрів потенційних працівників на робочі місця та відбір кращих з резерву який був створений на попередньому етапі під час набору співробітників.

Визначання заробітної плати та пільг як показують дослідження саме заробітна плата та її розмір є основним мотиваційним механізмом для залучення працівників на цьому етапі проводиться розробка структури заробітної плати та пільг з ціллю залучення, найму та збереження найкращих співробітників.

Профорієнтація та адаптація персоналу в сучасних умовах кадрового голоду керівники підприємства мають бути націлені як найшвидше адаптувати нових співробітників до виконання покладених на них посадових обов'язків саме від швидкості адаптації залежить повноцінна робота нового персоналу на цьому етапі фахівці з персоналу займаються введенням найнятих співробітників [3].

Навчання персоналу займає чільне місце в системі управління кадрами так як сприяє розвитку якісних характеристик працівників та підвищення не лише їх конкурентоспроможності на ринку праці але й підприємства в цілому науково-технічний прогрес та розвиток інновацій змушує персонал постійно навчатись та розвиватись.

Оцінка трудової діяльності, процес без якого управління персоналом втрачає будь-який сенс саме оцінка якісних характеристик працівників дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо розвитку та розстановки працівників. Якісно проведена оцінка персоналу сприяє скороченню витрат на залучення додаткових працівників в процес виробництва. Керівники підприємства та фахівці з управління персоналом розробляють методики оцінки трудової діяльності співробітників.

Підвищення, пониження, переміщення, звільнення як показують дослідження велика кількість працівників мотивовані не лише розміром заробітної плати але й можливістю кар'єрного зростання та просування по службовій драбині, звісно на підприємстві у вигляді санкцій за не виконання поставлених завдань має бути і покарання у вигляді пониження працівників [4].

Також є випадки і звільнення працівників за невиконання поставлених завдань, порушення трудової дисципліни або припущення браку в процесів виробництва. Фахівці з персоналу постійно дбають про вдосконалення методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвиток їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або відрізки роботи, а також процедури припинення трудового договору з найму співробітників.

Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по кар'єрі, необхідно для формування кадрового резерву з існуючого на підприємстві персоналу. Фахівці по роботі з кадрами в процесі оцінки персоналу обирають найбільш підготовлених та обдарованих працівників які мають креативне мислення та можуть виконувати управлінські функції.

Формування організаційної культури, як показує досвід провідних зарубіжних фірм та компаній організаційна культура виступає одним з дієвих засобів

управління персоналом та формування у нього приналежності до даного підприємства, організаційна культура визначає між особисті відносини між працівниками, адміністрацією та суспільними організаціями [5].

Керуючи людською складовою свого бізнесу, керівники доволі часто концентрують увагу на одному двох вимірах та не звертають увагу на інші. типовий приклад коли підприємство приймає рішення про реорганізацію існуючої структури, для того щоб звільнити керівні кадри від зайвої бюрократичної роботи яка займає багато часу та надати більше простору для підприємницької активності співробітників середньої та вищої керівної ланки. Однак, доволі часто це супроводжується упущенням можливості перебудови системи навчання та мотивації персоналу [6].

Доволі часто підприємства використовують систему оплату праці, які прив'язані до об'єму виробленої продукції. Якщо керівництво має бажання перетвори таке підприємство в організацію, яка робить нахил на виготовлення якісної продукції, необхідно змінити систему винагороди та заробітної плати співробітників.

В іншому випадку виникає протиріччя між тим, що говорить про якість продукції генеральний директор, і тим, що стимулює працівників та розмір їхньої заробітної плати.

Отже, кожне підприємство має декілька можливостей стратегічного планування роботи з персоналом дискусія про переваги тієї чи іншої моделі цікава перш за все, з теоретичної точки зору. На практиці доволі часто спостерігається використання керівництвом окремих елементів декількох систем для адаптації кадрової стратегії до вимог підприємства. Одна з цих систем, як правило, при цьому береться за основу.

Список використаних джерел:

1. Андрющенко А. І. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні. Харків: Вища школа, 2004. 321 с.
2. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально–трудові відносини: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський, 2020, С. 306–314.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
4. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 328–332.
5. Потьомкіна О. В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 253–258.
6. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75-78.

Отримано: 05.05.2025

УДК 331.101.3:658.3

Олена Мантур-Чубата,
кандидат економічних наук, доцент,
Анатолій Михальчук,
здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Висока мотивація співробітників є ключовим чинником успіху сучасного бізнесу. У конкурентному середовищі, що постійно змінюється, ефективне стимулювання не лише допомагає зберегти талановитих фахівців, а й підвищує їх продуктивність, творчий потенціал і залученість. Формування таких мотиваційних систем потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні методи заохочення.

Концепція стимулювання персоналу може базуватися на низці традиційних мотиваційних теорій (табл. 1).

Таблиця 1

Класичні мотиваційні теорії та їх значення [1–3]

Теорія	Значення
Ієрархія потреб Маслоу	Мотивація співробітників залежить від рівня їхніх потреб – від базових до самореалізації, що допомагає створювати ефективну систему стимулювання.
Двофакторна теорія Герцберга	Задоволеність працівників залежить не лише від умов праці, а й від можливостей розвитку, що слід враховувати в системі стимулювання.
Теорія очікуваності Врума	Підкреслює зв'язок між очікуваннями працівників та винагородою: чим вища очікуваність, тим більше зусиль для досягнення цілей.

Ці теоретичні підходи допомагають зрозуміти потреби персоналу та поділити стимули на матеріальні й нематеріальні. Збалансований підхід дозволяє уникнути зайвого акценту на фінансових вигодах і водночас забезпечує належне врахування мотиваційних потреб.

Ефективне стимулювання має поєднувати матеріальні винагороди та нематеріальну підтримку. Розглянемо ключові елементи цієї системи в табл. 2.

Таблиця 2

Методи стимулювання та їх характеристика

Методи стимулювання	Опис	Переваги	Виклики
Матеріальні	Фінансові бонуси та премії	Швидкий ефект, зрозумілі показники успішності.	Можливість зосередження виключно на фінансовій стороні.
	Система надбавок та компенсацій		
	Формування пакету соціальних пільг		
Нематеріальні	Визнання та похвала	Підвищення внутрішньої мотивації, довгостроковий ефект.	Складність у кількісному вимірюванні, потреба в постійному контролі.
	Можливості для професійного зростання		
	Кар'єрний розвиток і можливості просування		
	Гнучкість робочого часу та умов праці		

Об’єднання цих підходів у цілісну систему дає змогу кожному співробітнику відчувати свою важливість у компанії, незалежно від його особистих пріоритетів та потреб.

При розробці системи стимулювання на підприємстві варто орієнтуватися на декілька ключових етапів (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи стимулювання персоналу [4]

Етап	Реалізація
1. Аналіз поточної ситуації	Проведення внутрішнього аудиту для виявлення недоліків та потенціалу.
	Виявлення потреб співробітників через опитування, інтерв’ю та аналіз корпоративної культури.
2. Визначення цілей та стратегічних напрямків	Формулювання короткострокових та довгострокових цілей щодо підвищення мотивації та результативності.
	Визначення KPI, що охоплюють матеріальні й нематеріальні стимули.
3. Розроблення конкретних заходів	Формування пакету матеріальних стимулів (бонусні програми, премії, соціальні пільги).
	Розробка нематеріальних заходів (програми розвитку, внутрішня комунікація, нагородження за досягнення).
4. Впровадження та моніторинг	Пілотне впровадження системи стимулювання у вибраному підрозділі з подальшим аналізом результатів.
	Моніторинг ефективності, збір фідбеку та адаптація програми до змін.
5. Оцінка та корегування системи	Проведення періодичних аудитів та оцінок результативності застосованих заходів.
	Оновлення стимулювання через нові мотиваційні підходи та адаптацію до ринку.

Успішна реалізація системи стимулювання щільно пов’язана з загальною культурою підприємства. Важливі аспекти стимулювання персоналу зображено на рисунку 1.

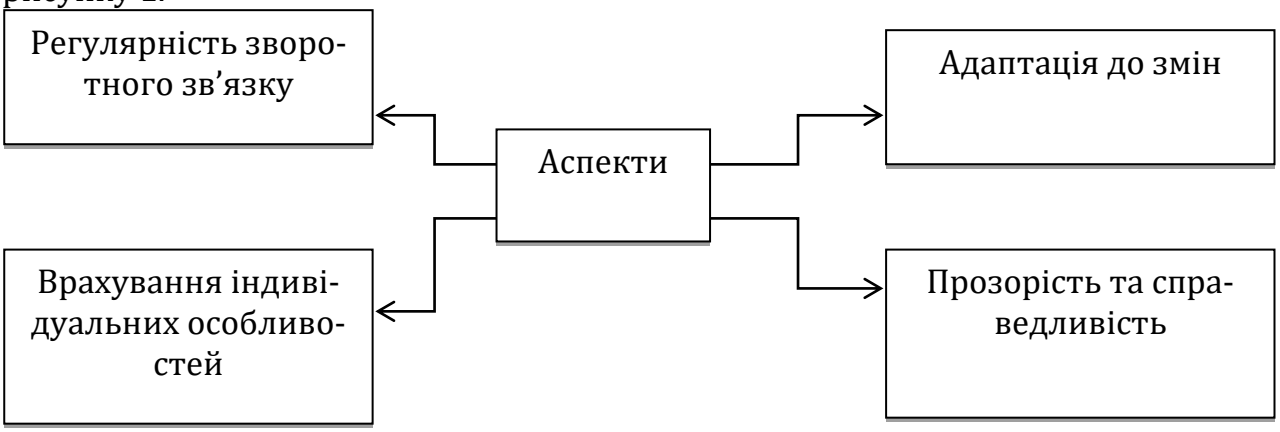


Рис. 1. *Аспекти стимулювання персоналу*

Сучасні технології суттєво розширюють можливості мотивації персоналу, допомагаючи підприємствам підвищувати продуктивність. Ключові технології, які активно використовуються зображено на рисунку 2.

Ефективна система стимулювання персоналу вимагає інтегрованого підходу до матеріальної та нематеріальної мотивації. Класичні моделі створюють основу для системи, яка підвищує продуктивність, утримує талановитих співробітників і формує позитивну корпоративну культуру. Чіткі цілі, прозорі критерії, системний аналіз і регулярний зворотній зв'язок роблять стратегію розвитку більш ефективною та конкурентоспроможною.

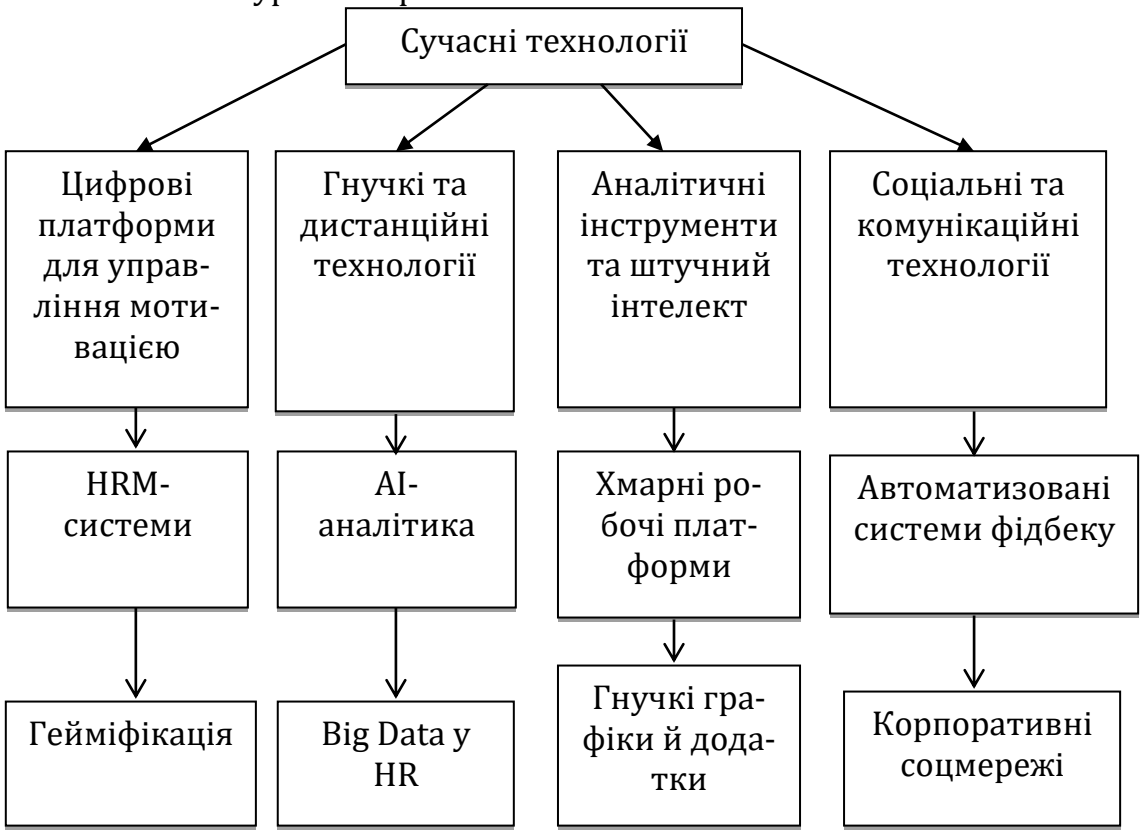


Рис. 2. *Сучасні технології стимулювання персоналу [4]*

Таким чином, підприємства, які готові інвестувати в розробку та модернізацію своїх систем стимулювання, отримують можливість створити умовно стабільне та лояльне трудове середовище, що стає запорукою довготривалого успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. Маслоу А. М. Теорія мотивації людини. *Psychological Review.* 1943. № 50 (4). С. 370–396.
2. Герцберг Ф., Моузнер Б., Снайдерман Б. М. Заохочення та умови роботи. New York: Wiley, 1959.
3. Врум В. Х. Робота і мотивація. New York: Wiley, 1964.
4. Правдива А. В., Литвинюк О. П. Технології стимулювання персоналу підприємств в сучасних умовах. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/719c-6988-0785-4bf2-b5c9-28dc328929f7/content (дата звернення: 07.05.2025).

Отримано: 09.05.2025

УДК 005.574:316.485.6

Надія Олійник,
кандидат педагогічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПЕРЕГОВОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сьогодення соціально-економічного простору України потребує кропіткого підходу до управління переговорами в умовах конфліктів, що набувають особливого значення. Кризові ситуації в країні мають великі важелі на управління організаційними процесами у сфері менеджменту. Можна стверджувати про необхідність формування у сучасних фахівців культури вирішення конфліктів як здатності оцінювати конфліктогенність управлінських рішень, що приймаються, вміння попереджувати виникнення конфліктних ситуацій, ескалацію та деструктивний розвиток конфліктів. Важливо виявити найбільш дієві підходи до зменшення конфліктної напруги та забезпечення конструктивної взаємодії між конфліктуючими сторонами. Дослідження ефективних стратегій ведення переговорів є необхідним для подальшого розвитку організації, а в масштабах країни – досягнення миру та стабільності. Ефективне управління конфліктами шляхом продуманих переговорів є ключовим інструментом для досягнення стратегічної переваги.

Центральне місце в концепції сталого розвитку займає людина сучасного та людина майбутнього, трактується як експлуатація ресурсів, економічний розвиток чи спрямованість інвестицій, так і освіта, охорона здоров'я, зайнятість та інші складові, що мають узгоджуватися як і з сучасними, так і з майбутніми потребами. Нагальність проблеми переговорів при врегулюванні конфліктів обумовлена збільшенням кількості конфліктів всередині країни та загрозою їх вирішення силовими методами, що протирічить трактуванню сталого розвитку як «задоволення потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольнити свої» [4].

Збільшенням вартості помилок у переговорах на різних рівнях управління, може призводити до загрози силових конфліктів чи екологічних катастроф. Так, на макрорівні управлінські процеси впливають на загальноекономічний простір, який охоплює формулювання цілей, стратегії, політики на рівні економічного та соціального розвитку на рівні всього суспільства. Разом з цим кожна сфера економіки (рівні, ланки та галузі) окремі організації мають свою специфіку процесів управління. На мікрорівні окремих організацій найбільшого значення набувають внутрішньоорганізаційні процеси управління, в яких при наявності узагальнення їх змістовних, організаційних та технологічних характеристик з іншими управлінськими процесами більш впливовою стає соціальна специфика виробничо-господарських організацій. Підхід з позицій переговорів при конфліктних ситуаціях орієнтований на відображення інтегрованості та адаптивності процесів управління до факторів впливу як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації, а також створює основу для виявлення раціональних рішень системного аналізу конфліктів.

Проблемам застосуванням переговорів в умовах конфліктів при управлінні персоналом, присвятили свої праці багато вітчизняних і закордонних дослідників, зокрема А. Адамович, Б. Бернадський, В. Боковець, М. Вебер, Р. Дарендорф,

О. Демченко, Г. Жаворонкова, Г. Зіммель, Л. Козер, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, В. Соколовська, О. Яремко та інші науковці. Окрім зазначених підходів до управління конфліктами в менеджменті, варто звернути увагу на особливості розв'язання конфліктів через медіацію, переговори, тренінги та інші методи дослідниці Ю. Чалюк. Науковець пояснює, що медіація дозволяє нейтральному посереднику допомагати сторонам досягти консенсусу та вирішити конфліктні ситуації, а переговори можуть бути ефективним інструментом для вирішення непорозумінь шляхом обговорення інтересів та потреб конфліктуючих сторін [5].

Варто зазначити, що переговори відбуваються як процес, коли двоє чи кілька осіб або груп, що мають і спільні, і конфліктні цілі, роблять та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди. Переговори, як правило, включають поєднання компромісу, співробітництва, а можливо, і форсування у життєво важливих питаннях. Існує чотири основні типи переговорів, тому розглянемо їх різновиди [2, С. 399–401]:

1. Дистрибутивні переговори традиційно визначаються ситуацією «виграш–програш», коли одна сторона виграє, а друга зазнає поразки. Вони часто мають місце, коли йдеться про економічні питання. Характер взаємодії включає: обережне спілкування, обмежене виявлення довіри, застосування погроз, а також спотворені твердження та вимоги. У дистрибутивних переговорах переважають такі види стилю полагодження конфліктів, як форсування та компроміс.
2. Інтегративні переговори передбачають спільне розв'язання проблем з метою одержання бажаних для обох сторін результатів зветься інтегративними переговорами. Сторони визначають взаємні проблеми, пропонують та оцінюють альтернативи, відкрито визначають преференції та спільно досягають взаємно прийнятного вирішення проблеми. Попри те, що вибір рідко сприймається як однаково прийнятний для обох сторін, він часто буває вигідний обом сторонам. Учасники конфлікту мають ґрунтовну мотивацію до розв'язання проблем, демонструють гнучкість та довіру і опираються на нові ідеї. При інтегративних переговорах переважають такі стилі розв'язання конфліктів, як співробітництво та компроміс.
3. Структурування відносин відбувається протягом усього переговорного процесу сторони демонструють певні міжособові підходи (як от ворожі чи дружні стосунки, конкуренція чи співпраця), які впливають на їхні взаємини. За допомогою структурування відносин сторони прагнуть створити бажані стосунки та зв'язки.
4. Внутрішньоорганізаційні переговори незрідка передбачають представників, через яких суб'єкти беруть участь в переговорах. Однак ці представники, перш ніж домовитися один з одним, повинні отримати згоду відповідних груп. У внутрішньоорганізаційних переговорах кожна група учасників намагається досягти консенсусу щодо згоди і розв'язати внуртішньогруповий конфлікт, перш ніж починати працювати з учасниками переговорів з іншої групи.

При проведенні переговорів набуває значення управління ними, що відображає інтегративний або дистрибутивний процес. У своєму бестселері «Як дійти згоди» Р. Фішер і В. Урі в загальних рисах описали чотири концепції інтегративних переговорів (за принципом – «твоя перемога – моя перемога»). Ці концепції закладають фундамент стратегії інтегративних переговорів, яку автори називають «принциповими переговорами», або «переговорами, в основі яких – за-

слуги». Перша концепція «відділяйте людей від проблем» передбачає досягнення взаємно прийнятного рішення, полягає у відмежуванні важливих питань переговорів від питань міжособових стосунків і в розв'язанні цих питань окремо. Наступна концепція – «зосереджуйтеся на інтересах, а не на позиціях». Зосередження на сформульованих позиціях конфліктуючих сторін часто не об'єктивно відображає те, чого учасники переговорів насправді потребують чи хочуть. Значно ефективнішою стратегією, ніж зосередження уваги лише на позиціях учасників переговорів, є зосередження на людських потребах і інтересах, що спонукають їх зайняти ці позиції. Далі розглянемо концепцію – «шукайте виграшні для обох сторін варіанти вибору». Необхідність пошуку оптимальних рішень під тиском присутності супротивника зазвичай звужує рамки мислення людини. Остання концепція інтегративних переговорів вказує – «наполягайте на застосуванні об'єктивних критеріїв». Сторони повинні обміркувати умови переговорів з урахуванням певних об'єктивних стандартів, таких як ринкова вартість, експертна оцінка, традиції чи закон. Цей підхід дозволяє спрямувати фокус переговорів у бік від того, що сторони хочуть або чого не хочуть робити. Коли вдаються до об'єктивних критеріїв, то жодна зі сторін не повинна поступатися іншій, і обидві вони можуть покластися на справедливе рішення [6].

Протилежне інтегративному процесу ведення переговорів виступає дистрибутивне бачення, тобто коли їх учасники мають бути готові протистояти один одному. Усвідомлення та розуміння – ось чи не найважливіші засоби боротьби проти таких дій протилежної сторони. Проаналізуємо також концепції стратегії дистрибутивного процесу. Крайня пропозиція «я хочу все» втілює концепцію небажання поступатися, неохоче йти на поступки, домагання істотних поступок від опонента, відмова віддячити поступкою за поступку. Також відбувається маніпулювання часом, а саме: пропозиція чинна лише протягом певного обмеженого часу; на вас чинять тиск, щоб ви погодилися на нічим не обґрунтовані кінцеві терміни; інша сторона зупиняє або затримує розвиток переговорів; інша сторона посилює тиск на вас, змушуючи розв'язати питання якнайшвидше. Наступна концептуальна стратегія ультиматуму має на меті примусити вас підкоритися волі іншої сторони. Ви мусите бути обережні, коли інша сторона використовує такі методи як: вам роблять пропозицію типу «роби як знаєш»; інша сторона відкрито намагається змусити вас пристати на її вимоги; інша сторона наполягає, щоб тільки ви робили поступки.

Учасники переговорів дедалі більше усвідомлюють важливість спільного створення цінностей шляхом застосування процесу інтегративних переговорів. Однак вони мусять також враховувати той факт, що обидві сторони можуть шукати виграшу, застосовуючи дистрибутивний переговорний процес. Дилема учасника переговорів полягає в тому, що тактика, спрямована на отримання власної вигоди, заважає рухові до взаємної вигоди. Зазвичай, оптимальне рішення приймають тоді, коли обидві сторони відкрито обговорюють проблему, поважають істотні потреби одна одної і творчо шукають шляхів взаємного задоволення інтересів.

Численні проблеми та труднощі, притаманні переговорам у межах країни, ще більше ускладнюються, коли учасники переговорів належать до різних націй та базуються на підходах до переговорів з огляду п'ять вимірів: емоції, влада, прийняття рішень, соціальна взаємодія та переконання. Важливо зауважити, що

ефективне управління переговорами як способу усунення конфліктної ситуації має включати такі елементи [1, с. 61–77]:

- визначення проблеми (сторони, що конфліктують, повинні чітко визначити, що саме є причиною конфлікту, і які питання потрібно вирішити);
- активне слухання (кожна сторона повинна вислухати точку зору іншої сторони, щоб краще зрозуміти її потреби та інтереси;
- визначення спільних інтересів (переговори допомагають знайти спільні інтереси або точки дотику, що можуть служити основою для досягнення угоди);
- розробку варіантів рішення (сторони повинні запропонувати різні варіанти вирішення конфлікту й оцінити їх переваги та недоліки);
- укладання угоди (після обговорення можливих варіантів вирішення конфлікту сторони мають досягти консенсусу й укласти угоду, яка буде задовольняти обидві сторони);
- реалізацію угоди і моніторинг її виконання (після укладання угоди важливо реалізувати її умови і відстежувати їх виконання, щоб переконатися, що конфлікт дійсно вирішено).

Наведені традиційні поетапні елементи переговорів та узагальнення можуть не завжди застосовуватися в регулюванні конфліктів між сторонами, коли вже усталилися довгострокові взаємини. Насправді опоненти часто діють дуже прямолінійно, коли треба розв'язати проблеми розходження в поглядах і т.п. Вони чітко формулюють принципові розходження між членами групи і прямо вказують на вимоги, висловлюють незгоду або вносять контрпропозиції. Адже контрагентами в цій сфері виступають люди з різним життєвим досвідом, усталеними життєвими установками та соціокультурними вимірами їх взаємин, деякі з них очолюють соціальні інституції та установи.

Загалом, сумісне рішення, прийняте в результаті переговорів розглядається якнайкраще у конфліктних ситуаціях. Якщо у підсумку переговорів ніхто не вважає себе переможеним, це суттєво знижує рівень конфліктності, полегшує процес подальшої взаємодії, сприяє досягненню позитивних результатів і відносин у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор. 2011. 172 с.
2. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
3. Скібіцька Л. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 383 с.
4. Сталий розвиток для України. URL: https://sd4ua.org/ (дата звернення 18.04.2025).
5. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
6. Fisher R. and Ury W. Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books, 2011. 240 p.

Отримано: 25.04.2025

УДК 331.5:331.2:63(477)

Микола Якименко,
аудитор, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Дмитро Кизенко,
адвокат, асистент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ В АГРОСЕКТОРІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Агросектор України є критично важливим для розвитку економіки України на місцевому, регіональному та національному рівнях. Починаючи з 2020 року, як і більшість секторів економіки України, він зіткнувся з рядом викликів, серед яких: інтенсифікація сільськогосподарського господарства і перехід до автоматизованих технологій виробництва сільськогосподарської продукції, демографічні зміни та внутрішня міграція молоді в сільській місцевості, заміновані і забруднені землі сільськогосподарських угідь внаслідок війни та окупації частини території на Сході України, втрата частини врожаю внаслідок широкомасштабних обстрілів, що призводить до низької прибутковості чи збитковості агробізнесу, внаслідок чого руйнуються джерела забезпечення високого рівня матеріальної підтримки та стимулювання роботи працівників в сільській місцевості. Відповідно, актуальним завданням для науковців та практиків є пошук нових комплексних підходів до формування політики зайнятості, що поєднують економічну ефективність із соціальною справедливістю як базовою засадою сталого розвитку економіки сільського господарства.

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України відбуваються на тлі воєнних дій, в умовах загострення соціально-економічних процесів. Зниження чисельності населення, міграція молоді, диспропорції на ринку праці, гендерні та вікові дисбаланси зумовлюють необхідність переосмислення моделей оплати праці як одного з ключових чинників залучення та утримання трудового потенціалу в громадах на місцевому та регіональному рівнях. Ключова проблема полягає в тому, що традиційні підходи до формування заробітної плати в агросекторі часто не враховують складну соціальну структуру сільського населення, вікову та гендерну диспропорцію та не створюють стимулів для довгострокового розвитку людського та соціального капіталу у відповідь на складні виклики воєнного та повоєнного часу, відповідно до соціально-економічних стратегій розвитку громад та регіонів.

Інклюзивна модель оплати праці передбачає врахування не лише економічної доцільності, а й соціальної справедливості. Вона дозволяє реалізувати гнучкі підходи до формування винагороди зайнятим працівникам в агробізнесі з урахуванням віку, гендеру, потреб молоді, людей з обмеженими можливостями та інклюзивними потребами, внутрішньо переміщених осіб. У контексті регіональної політики така модель може слугувати інструментом активізації економічної діяльності в сільських громадах задля забезпечення їх довгострокового успішного розвитку.

Окремої уваги потребує проблема організації жіночої праці в аграрному виробництві у поєднанні з політикою стимулювання демографічного зростання населення в сільських регіонах. Відповідна соціальна підтримка жінок першочергово має спрямовуватись на розробку і запровадження гнучких політик щодо режиму праці, правил трудового розпорядку та можливостей збалансованого поєднання роботи та виховання дітей. Попри вагомий внесок жінок у функціо-

нуванні робочих процесів агросектору, їх трудовий розпорядок, здебільшого, не адаптований до формальних систем оплати праці, які традиційно зберігаються до сьогодні на сільськогосподарських підприємствах. Це зумовлює необхідність інтеграції гендерно чутливих підходів до регулювання зайнятості, зокрема через систему локальних програм підтримки та заохочення участі у проектах розвитку жіночого підприємництва в громадах.

Європейський досвід, зокрема практика впровадження програми LEADER у Польщі [2, 3], свідчить про ефективність місцевих ініціатив, які базуються на принципах партисипації, довіри та соціального капіталу. У межах цієї програми реалізовуються проєкти, спрямовані не лише на розвиток інфраструктури, а й на створення нових робочих місць, підтримку мікробізнесу, підвищення кваліфікації працівників. За період 2014–2020 років LEADER охопив 58% сільського населення Польщі, сприяв створенню близько 6 000 нових робочих місць і продемонстрував ефективність з точки зору підтримки соціально- та економічно вразливих територій [1].

В Україні прикладами успішної реалізації місцевих ініціатив є громади на кшталт Баранівської (Житомирська область) та Киптівської (Чернігівська область), де реалізуються проєкти з розвитком аграрного підприємництва, кооперації, навчання молоді, залучення жінок до активної економічної діяльності. Такі практики показують, що інвестиції у людський капітал і партнерство між місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадськістю дають помітні результати навіть за обмежених ресурсів.

Для посилення ефективності таких практик необхідно передбачити внесення змін до низки нормативно-правових актів. Насамперед, доцільно оновити положення Закону України «Про оплату праці» з урахуванням інклюзивних та гендерночутливих підходів. Також варто ініціювати доповнення до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», зокрема – щодо підтримки мікробізнесу в агросекторі громад. Крім того, потребують актуалізації підзаконні акти щодо колективного договірного регулювання оплати праці на рівні громад. Законодавче забезпечення інклюзивних моделей оплати праці та підтримки зайнятості в агросекторі має стати частиною більш широкої стратегії регіонального розвитку, яка ґрунтується на принципах справедливості, гідності праці та сталого розвитку.

Висновки. Розробка спеціалізованих законодавчих ініціатив, орієнтованих на підтримку інклюзивної оплати праці в агросекторі, сприятиме зміцненню трудового потенціалу громад та розвитку стійких економічних екосистем. Програма LEADER в Польщі демонструє ефективність подібного підходу, що може бути адаптовано до українських умов. Такі проєкти сприяють зростанню соціального капіталу сільських громад і створюють надійне підгрунтя для довгострокового успішного розвитку цілих регіонів, що критично важливо для повоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Factsheet on 2014–2022 Rural Development Programme for Poland. European Commission. Feb. 2025. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-11/rdp-factsheet-poland_en_0.pdf.
2. Kiryluk-Dryjska E., Wawrzynowicz P. Local development and LEADER funding in Poland: Insights from the Wielkopolska Region. *Agriculture*. 2024. Vol. 14, No.10. Article No. 1751. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture14101751.
3. Johansson J., Holmquist M. LEADER and rural development policy – What's the problem represented to be? *Journal of Rural Studies*. 2024. Vol. 108. May. Article No. 103287. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103287.

Отримано: 12.05.2025

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

УДК 656.61:339.564:005.44

Галина Алексеєвська,
доктор філософії, доцент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України,
Дмитро Цуркан,
здобувач вищої освіти,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
м. Одеса, Україна

МОРСЬКА ЛОГІСТИКА В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТЕНДЕНЦІЇ І ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Морські вантажоперевезення залишаються основою міжнародної торгівлі, що обслуговує понад 80% трансакцій глобального обсягу товарообміну. У XXI столітті вони стали ще актуальнішими через глобалізацію, цифрову трансформацію, екологічну ситуацію і геополітичні трансформації. Нинішні глибинні зміни в цьому напрямку визначають не тільки сучасну логістику, але і підходи майбутнього світового масштабу транспортування.

Одним із найвизначніших трендів останніх десятиліть є контейнеризація. Перехід від традиційних вантажів до стандартних контейнерів дозволив значно зменшити витрати на перевезення, підвищити швидкість обробки вантажів у портах та забезпечити ефективну взаємодію між різними видами транспорту. За даними Конференції ООН з торгівлі і розвитку (UNCTAD), у 2022 році обсяг перевалки контейнерів сягнув 849 мільйонів TEU, що демонструє сталу тенденцію до зростання (UNCTAD, 2023). Водночас така інтенсивна концентрація вантажопотоків спричинила нові проблеми – перевантаження портів, затримки в постачанні та вразливість до глобальних збоїв, як це було під час пандемії COVID-19 чи інциденту в Суецькому каналі у 2021 році.

Цифровізація стала ключовим фактором трансформації морського транспорту. Використання таких технологій, як блокчейн, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та автономні судна, дозволяє оптимізувати маршрути, зменшити витрати пального, підвищити точність обліку вантажів і прискорити документообіг. Зокрема, система TradeLens, створена у партнерстві Maersk і IBM, стала прикладом ефективного застосування блокчейну у глобальних логістичних ланцюгах. Попри це, цифровий розрив між портами різного рівня розвитку та ризики кібербезпеки залишаються серйозними викликами.

Інфраструктура портів також зазнає змін. Сучасні порти перетворюються на цифрові логістичні центри з використанням автоматизованих кранів, автономного транспорту, цифрових двійників для моделювання і планування операцій. Лідерами у впровадженні таких технологій є порти Роттердама, Сінгапура, Лос-Анджелеса. Багато країн розширюють партнерство між державним і приватним секторами для фінансування масштабних портових проєктів.

Ще одним глобальним трендом є екологічна модернізація морського транспорту. Викиди парникових газів від морських суден становлять близько 2,9% загальносвітових обсягів, і ця цифра зростає (IMO, 2020). Міжнародна морська організація (IMO) встановила мету зменшити ці викиди на 50% до 2050 року порівняно з рівнем 2008 року. Для досягнення цієї мети вводяться нові нормативи, як-от Індекс енергоефективності існуючих суден (EEXI) та Індикатор вуглецевої інтенсивності (CII). Паралельно галузь експериментує з альтернативними видами пального – скрапленим природним газом, метанолом, воднем та аміаком. Проте масове впровадження цих рішень стримується високою вартістю технологій та інфраструктурною недостатністю. Зростаюча увага до питань сталого розвитку також змінює вимоги до компаній у галузі морського транспорту. Інвестори, регулятори і споживачі дедалі частіше вимагають дотримання стандартів ESG – прозорого звітування про викиди, дотримання трудових прав моряків, боротьби з корупцією. Сертифікаційні системи, як-от Green Marine або ISO 14001, стають важливою складовою конкурентних переваг.

Геополітичні події значно впливають на логістику морських перевезень. Напруженість у відносинах між США та Китаєм, вторгнення Росії в Україну, зміщення центрів виробництва в сторону Південно-Східної Азії – все це спричинило перерозподіл торгових потоків і переоцінку стратегічної важливості окремих маршрутів. У відповідь компанії шукають більш стійкі логістичні рішення, включаючи розвиток альтернативних портів, резервні маршрути та внутрішні транспортні мережі.

Глобалізація морських вантажоперевезень поступово поступається місцем регіоналізації. Зростає значення торгівлі між країнами Глобального Півдня. Наприклад, Африканська континентальна зона вільної торгівлі (AfCFTA) стимулює розвиток портової інфраструктури на континенті, тоді як інтеграція в межах АСЕАН зміцнює внутрішньоазійські ланцюги постачання. Китайська ініціатива «Один пояс – один шлях» також призвела до масштабних інвестицій у морську інфраструктуру в багатьох країнах Азії, Африки та Європи. Нові логістичні коридори, включаючи сухопутно-морські маршрути, трансформують географію глобальної торгівлі.

Загалом, майбутнє морських вантажоперевезень визначатиметься поєднанням ефективності, екологічності та стійкості. Галузі доведеться адаптуватися до глобальних викликів – як технологічних, так і політичних, екологічних та соціальних. Професійна підготовка кадрів, зокрема в галузях цифрових технологій і зеленої енергетики, стає все більш актуальною. Саме міжсекторальна співпраця – між транспортом, енергетикою і цифровими технологіями – буде запорукою успіху наступного етапу глобальної морської логістики.

Список використаних джерел:

1. International Maritime Organization. *Fourth IMO GHG Study 2020*. London: IMO Publishing, 2020. URL: https://www.imo.org/en/ourwork/Environment/Pages/Fourth-IMO-Greenhouse-Gas-Study-2020.aspx.
2. UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2023*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2023. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023.
3. Maersk, IBM. *TradeLens Platform Overview*. URL: https://www.maersk.com/news/articles/2022/11/29/maersk-and-ibm-to-discontinue-tradelens.
4. International Maritime Organization. *Strategy to Reduce GHG Emissions from Ships*. URL: https://www.imo.org/en/OurWork/Environment/Pages/2023-IMO-Strategy-on-Reduction-of-GHG-Emissions-from-Ships.aspx.

Отримано: 10.05.2025

УДК 332.14

Вікторія Волошина-Сідей,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЇ ДО НОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ

Трансформація бізнес-середовища в Україні, спричинена повномасштабною військовою агресією, стала безпрецедентним викликом для національної економіки. Руйнування інфраструктури, розірвання усталених економічних зв'язків, вимушена міграція населення та зміна споживчих переваг кардинально вплинули на умови ведення бізнесу. В цьому контексті особливої уваги заслуговує Миколаївська область, яка, маючи стратегічне значення та зазнавши значних руйнувань, опинилася на передовій боротьби та зіткнулася з гострою необхідністю відновлення економічної активності.

Довоєнна економіка Миколаївщини характеризувалася розвиненим промисловим сектором, зокрема суднoплавством, машинобудуванням, харчовою промисловістю та аграрним комплексом. Ключову роль у логістиці регіону відігравали морські порти та розвинена мережа залізничних і автомобільних шляхів. Однак, внаслідок бойових дій, значна частина транспортної інфраструктури була пошкоджена або зруйнована, традиційні логістичні ланцюги порушені, а багато підприємств зазнали прямих збитків або були змушені припинити свою діяльність.

У цих умовах дослідження проблем адаптації підприємств Миколаївської області до нових логістичних реалій та виявлення потенційних можливостей для інновацій набуває особливої актуальності. Метою даної доповіді є аналіз ключових викликів, з якими стикається місцевий бізнес у процесі відновлення, а також визначення перспективних напрямків для розвитку підприємництва, що сприятимуть економічному відродженню регіону в умовах післявоєнної перебудови.

До початку повномасштабної війни логістичні потоки в Миколаївській області були значною мірою орієнтовані на використання морських портів для експорту сільськогосподарської продукції, металургійної сировини та інших товарів, а також для імпорту необхідних ресурсів. Розвинена залізнична мережа забезпечувала транспортування вантажів всередині країни та до сусідніх держав, а автомобільні шляхи використовувалися для доставки товарів на короткі відстані та забезпечення внутрішнього ринку. Руйнування портової інфраструктури, пошкодження залізничних колій та автомобільних мостів призвели до фактичної блокади традиційних логістичних маршрутів. Підприємства Миколаївської області зіткнулися з необхідністю термінового пошуку альтернативних шляхів постачання та збуту продукції, що спричинило значне зростання транспортних витрат, збільшення термінів доставки та ускладнення комунікації з контрагентами [1].

Аналіз показує, що найбільш гострою проблемою для місцевого бізнесу стала неможливість повноцінного використання морської інфраструктури, що особливо критично для аграрного сектору, який традиційно орієнтований на експорт через порти Чорного моря. Переорієнтація на автомобільний та залізничний транспорт

призвела до збільшення навантаження на існуючу інфраструктуру, зростання черг на пунктах пропуску та підвищення тарифів на перевезення. Крім того, розірвання логістичних ланцюгів призвело до нестабільності постачання сировини та комплектуючих для промислових підприємств, що негативно позначилося на їх виробничих процесах та собівартості продукції. Пошук нових постачальників, часто розташованих на значній відстані, вимагає додаткових витрат часу та ресурсів.

Оцінка готовності підприємств Миколаївської області до використання альтернативних логістичних рішень показує значну неоднорідність. Великі експортно-орієнтовані компанії мають більший досвід у налагодженні міжнародних перевезень альтернативними шляхами, тоді як малі та середні підприємства часто відчувають брак знань, фінансових ресурсів та кваліфікованого персоналу для ефективної адаптації до нових умов.

Незважаючи на значні виклики, післявоєнна перебудова відкриває перед підприємцями Миколаївської області нові можливості для інновацій та диверсифікації бізнесу. Змінені логістичні реалії та потреби відновлення регіону створюють попит на нові види товарів та послуг.

Одним із перспективних напрямків є розвиток виробництва будівельних матеріалів, необхідних для відновлення зруйнованої інфраструктури та житлового фонду. Місцеві підприємства, які раніше спеціалізувалися на інших галузях, можуть переорієнтуватися на виробництво цегли, бетону, металоконструкцій та інших будівельних матеріалів, використовуючи місцеву сировину та створюючи нові робочі місця. Зростає також потреба у послугах з відновлення інфраструктури, включаючи ремонт доріг, мостів, комунікацій та енергетичних мереж. Підприємства, що мають відповідний досвід та обладнання, можуть активно включитися в цей процес, сприяючи швидкому відновленню життєдіяльності регіону.

У сфері логістики виникає потреба у нових рішеннях, що враховують змінені транспортні потоки та обмеження. Розвиток малих логістичних центрів, використання альтернативних видів транспорту (наприклад, річкового) та впровадження інформаційних технологій для оптимізації транспортних маршрутів можуть стати перспективними напрямками для підприємницької діяльності.

«Зелена» економіка та стале підприємництво також мають значний потенціал для розвитку в контексті відбудови. Впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, переробка відходів та розвиток екологічного туризму можуть не лише сприяти відновленню економіки, але й покращити екологічну ситуацію в регіоні.

Цифрова трансформація та електронна комерція відіграють все більш важливу роль у подоланні логістичних обмежень та розширенні ринків збуту. Підприємства Миколаївської області можуть активно використовувати онлайн-платформи для продажу своєї продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також для налагодження зв'язків з постачальниками та клієнтами.

Успішне відновлення підприємництва в Миколаївській області значною мірою залежить від ефективної державної та регіональної політики підтримки. Існуючі програми допомоги бізнесу на національному рівні, такі як пільгове кредитування, грантові програми та підтримка експорту, є важливим інструментом, але потребують адаптації до специфічних потреб регіонів, що постраждали від війни. На регіональному рівні необхідно розробити та впровадити спеціальні програми підтримки, спрямовані на відновлення критичної інфраструктури, стимулювання інноваційної діяльності та полегшення адаптації підприємств до

нових логістичних умов. Фінансова підтримка у вигляді субсидій, пільгових кредитів та часткової компенсації транспортних витрат може стати важливим стимулом для відновлення бізнесу.

Сприяння розвитку інфраструктури, включаючи відновлення транспортних шляхів, енергетичних мереж та комунікацій, є ключовою умовою для відновлення економічної активності в регіоні. Залучення інвестицій у ці проекти має стати одним із пріоритетів державної та регіональної політики. Важливу роль відіграє також підтримка інновацій та впровадження нових технологій. Створення сприятливого інвестиційного клімату, надання грантів на дослідження та розробки, підтримка стартапів та інноваційних підприємств можуть сприяти диверсифікації економіки регіону та підвищенню її конкурентоздатності [2, с. 53].

Співпраця між бізнесом, владою та науковими установами є важливим фактором успішного відновлення. Створення платформ для діалогу, обміну інформацією та розробки спільних проєктів може сприяти пошуку ефективних рішень та залученню необхідних ресурсів.

Відновлення підприємництва в Миколаївській області є складним та багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та узгоджених зусиль з боку держави, регіональної влади, бізнесу та громадськості. Адаптація до нових логістичних ланцюгів є ключовим викликом для місцевих підприємців, але водночас відкриває нові можливості для інновацій та диверсифікації бізнесу. Для успішного відновлення підприємництва в Миколаївській області необхідно:

- розробити та впровадити спеціальні програми підтримки для регіонів, що постраждали від війни, з акцентом на відновлення інфраструктури, компенсацію логістичних витрат та стимулювання інновацій;
- активізувати діалог з бізнесом для визначення першочергових потреб та розробки ефективних механізмів підтримки. Створити сприятливий інвестиційний клімат та залучати інвестиції у відновлення інфраструктури та розвиток нових видів бізнесу;
- активно шукати нові логістичні рішення, впроваджувати інноваційні технології, диверсифікувати свою діяльність та використовувати можливості цифрової трансформації. Налагоджувати співпрацю з іншими підприємствами та органами влади для спільного вирішення проблем.

Успішна реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише швидкому відновленню підприємницької активності в Миколаївській області, але й закладе міцну основу для її сталого економічного розвитку в умовах післявоєнної перебудови України.

Список використаних джерел:

1. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с. URL: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03 (дата звернення 05.05.2025).
2. Рогоза М. Є., Петрова І. П. Сталий розвиток на рівні промислових районів: проєктний підхід стратегування. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 49–56.

Отримано: 07.05.2025

УДК 338.24.021.8:332.2(477)

Кароліна Гордіца,
кандидат економічних наук,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
м. Київ, Україна

ЛІБЕРАЛЬНІ РЕФОРМИ В АГРОСЕКТОРІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД І СУЧАСНІСТЬ

Ліберальні реформи в Україні тривають вже понад три десятиліття, однак спроби підвести їхні підсумки викликають розчарування: на відміну від більшості постсоціалістичних країн, Україна так і не відновила дореформений рівень ВВП, послідовно втрачає свій промисловий та людський потенціал і визнана найбіднішою країною в Європі [1]. Розібратись у причинах таких результатів і виявити помилки, яких ми припустились у ході реформ, допоможе порівняльний аналіз теперішніх реформаторських заходів із тими, що проводились у часи першої «хвилі» лібералізації, що стартувала разом з аграрною реформою 1861 р., тривала з перемінним успіхом понад 40 років і зрештою призвела до селянської революції 1905 р.

Важливою спільною рисою цих реформ є те, що головною видимою причиною їх початку стали проблеми, накопичені в сільському господарстві, насамперед низька продуктивність аграрного виробництва, зумовлена його неефективною організацією та технологічною відсталістю, і, як наслідок, хронічна нестача продовольства для основної маси населення. Спільним є й те, що вирішення цих проблем було неможливим без докорінної зміни існуючого господарського ладу і вивільнення підприємницького потенціалу ринкової економіки. Проте і монархічна влада, і радянська партійно-господарська бюрократія доклали максимальних зусиль для збереження свого панівного становища і монополізації основних важелів управління економікою. Для цього в першому випадку був збережений інститут монархії з притаманною йому системою привілеїв станового суспільства, а в другому – інститут влади-власності, що забезпечував економічний успіх лише чиновникам, які фактично розпоряджалися державною власністю, та афілійованим із владою підприємцям. Це мало вирішальний вплив як на реформаторські заходи, так і на їхні результати.

По-перше, обидві реформи мали конфіскаційний характер і були спрямовані не стільки на формування ринкового середовища, скільки на перерозподіл ресурсів від реальних виробників на користь еліти. В результаті реформи 1861 р. селяни були позбавлені не лише кріпосної залежності, але, за допомогою т. зв. «відрізків», кращої частини родючої землі, а сума викупних платежів селян дворянству за отримані наділи майже втричі перевищила ринкову вартість землі [2, с. 78, 82]. Такі дії надовго загальмували розвиток підприємницької активності у сільському господарстві, оскільки коштів селян часто не вистачало навіть на задоволення потреб фізичного виживання.

Подібно до цього, на початку ринкових трансформацій 1990-х років громадяни були позбавлені своїх грошових заощаджень за допомогою гіперінфляції та різного роду шахрайських фондів, трастів і фінансових пірамід, що зробило неможливою їхню широку участь у процесах роздержавлення економіки і полегшило «прихватизацію» державних активів номенклатурою. Як наслідок, основна маса населення втратила стартовий капітал і разом з цим реальну можливість

розвивати власний бізнес і впливати на перебіг реформ, що мало негативний вплив на підприємницьку мотивацію та підтримку реформ.

По-друге, ставлячи за мету реформи підвищення продуктивності сільського господарства, влада не забезпечила реального доступу селян до землі як основного сільськогосподарського ресурсу. Попри формальний дозвіл селянам отримати землю у приватну власність, в агросекторі тривалий час зберігалися колективні форми земельної власності та господарювання. Наслідками збереження до початку ХХ ст. селянської общини та общинної власності на землю з притаманними їм неефективними методами господарювання (періодичними переділами землі, примусовою сівозміною, черезсмужжям та довгоземеллям) стали: аграрне перенаселення, консервація технологічної відсталості сільськогосподарського виробництва, виснаження орної землі, пролетаризація селянства; разом з тим відбувався подальший занепад більшості поміщицьких господарств, за невеликим винятком тих, що змогли організувати ефективне виробництво на основі вільнонайманої, а не примусової, селянської праці [2, с. 80, 89].

Своєю чергою, затягування реформ у сільському господарстві незалежної України призвело до десятирічного існування колективних сільськогосподарських підприємств (КСП), які за своїми організаційними принципами та вадами (колективною власністю на землю та колективною безвідповідальністю, відсутністю мотивації до високопродуктивної праці тощо) мало відрізнялися від колишніх колгоспів і радгоспів, а після їх реформування розвиток дрібного приватного фермерства й кооперації був ускладнений через нестачу власних капіталів та відсутність державної підтримки, що зрештою зумовило фактичну монополізацію агросектору великими агрохолдингами та наростання соціальних проблем розвитку села – безробіття, бідності, вимушеної міграції та ін. [3, с. 336].

По-третє, важливою складовою реформи стала капіталізація землі, тобто перетворення її на товар і створення механізмів її перерозподілу до більш ефективних власників. Для цього в ході реформи 1861 р. був відкритий вільний ринок землі, однак спочатку через нестачу коштів у селян рух земельної власності був незначним, незважаючи на високий попит на землю; лише після відкриття Селянського банку у 1883 р. розпочався поступовий перехід земельних угідь, насамперед тих, що належали збанкрутілому дворянству, у власність нечисленних заможних селян та селянських товариств, що укладали колективні угоди з купівлі землі, наслідком чого стало швидке зростання вартості землі, підвищення зацікавленості у ній з боку багатих купців та поширення спекулятивних операцій з земельною власністю [2, с. 79, 89].

В умовах незалежної України ринок земельних ресурсів також був сформований, але через впровадження і постійне подовження мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення він офіційно не був відкритий і фактично працював за межами правового поля: на ньому переважали тіньові угоди з землею [3, с. 332], відбувалась нелегальна скупка прав на землю вітчизняними олігархами та великими корпораціями, в тому числі зарубіжними; при цьому земельна власність, набута у такий спосіб, є незаконною і нелегітимною і може бути оскаржена у майбутньому, що ставить права землевласників на хиткий ґрунт і підвищує ризики політико-правової нестабільності.

По-четверте, піднесення продуктивності сільського господарства та зростання обсягів його виробництва розглядались як основне джерело поповнення золотих/валютних запасів державного бюджету, для чого під час обох зазначе-

них реформ уряди проводили політику форсованого експорту агропродукції та всебічної підтримки експортоорієнтованих підприємств. Наслідками надмірного вивозу з країни переважно хліба й цукру в останні десятиліття XIX ст. стали: зростання цін на внутрішньому ринку при одночасному зниженні якості експортованого товару; формування галузевих диспропорцій, зокрема скорочення частки тваринництва на користь рільництва, переважний розвиток сільськогосподарського й транспортного машинобудування; збільшення залежності від зарубіжних торгових партнерів та іноземних машинобудівних фірм [4, с. 83–84].

Схожі результати від проведення такої політики отримали й сучасні українські реформатори: це переорієнтація структури агровиробництва переважно на експорт рослинної сировини та недостатній розвиток тваринництва; порушення норм раціонального землекористування та наростання екологічних проблем; формування залежності експорту від кон'юнктури світових ринків і водночас стійкої імпортозалежності на внутрішньому ринку продовольства; загальна деіндустріалізація та структурне спрощення економіки [3, с. 337].

Таким чином, порівняльний аналіз здійснюваних у нашій країні ліберальних реформ економіки в цілому та агросектору зокрема, проведений на основі узагальнення результатів попередніх досліджень вітчизняної економічної історії, дозволяє зробити висновок, що головна причина надмірної тривалості та неоднозначних результатів цих реформ полягає у невідповідності офіційно проголошених цілей лібералізації та особистих інтересів самих реформаторів, що спонукає їх вже на стадії проектування та в ході реформи обирати заходи, методи та інструменти її впровадження, орієнтовані на досягнення короткострокової вигоди, і приймати прості рішення, що обіцяють отримання швидких преференцій, але виявляються згубними для економічного розвитку країни в довготривалій перспективі. А отже, вихід з колії повторення помилок минулого слід шукати в інституційній сфері, а саме у кардинальному перезавантаженні всього комплексу суспільних відносин влади, власності та управління.

Список використаних джерел:

1. Незалежність в цифрах. Як змінилася економіка України за 30 років. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/nezavisimost-tsifrah-izmenilas-ekonomika-1629802576.html.
2. Небрат В. В., Гордіца К. А., Горін Н. О. Структурні та фінансові ризики капіталізації землі: уроки вітчизняної історії. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 3. С. 75–96. DOI: https://doi.org/10.15407/eip2020.03.075.
3. Гордіца К. А. Структурні трансформації агропродовольчого комплексу України: зовнішньоекономічний аспект. *Історія народного господарствава та економічної думки України.* 2020. Вип. 53. С. 324–340. DOI: https://doi.org/10.15407/ingedu2020.53.324.
4. Гордіца К. А., Сливка Т. О. Структурні перетворення в Україні в контексті розвитку міжнародних економічних відносин: історичний вимір. *Економіка України.* 2020. № 2 (699). С. 80–96. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.02.080.

Отримано: 12.05.2025

УДК 658.8:339.13(477)

Олена Гуріна,
доктор економічних наук, професор,
Олександр Малютін,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова,
м. Миколаїв, Україна

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: B2B-РІШЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та глобальних криз (зокрема війни та пандемії), українські B2B-компанії змушені оперативно переглядати свої маркетингові стратегії. Класичні підходи втрачають ефективність, натомість на перший план виходять інтегровані, адаптивні та науково обґрунтовані рішення.

Виявлено, що синергія стратегій створення цінності, залучення та ретенції приносить вищі бізнес-показники, ніж фокусування лише на одній стратегії. У турбулентних умовах (низький попит, обмеження бюджету, високий рівень конкуренції) ретенція клієнтів демонструє найвищу стабільність і рентабельність.

Оптимальні значення стратегій варіюються залежно від конкретних ринкових сценаріїв. Зокрема, при високому попиті та конкуренції – ефективною є комбінована стратегія; при рецесії – ретенція має перевагу; у фазі відновлення – пріоритет набуває залучення клієнтів.

Нами було досліджено різні ринкові стратегії сучасних українських компаній та на основі аналізу даних запропоновано комплексну модель, яка базується на системі диференціальних рівнянь, що описують динаміку трьох ключових стратегій у B2B-маркетингу: створення цінності (V), залучення клієнтів (A) та їх утримання (R). У дослідженні кожна стратегія моделюється як функція часу з урахуванням взаємозалежності між ними.

Зокрема, зміна рівня створення цінності залежить як від інвестицій у R&D, так і від поточного рівня залучення та утримання клієнтів. Залучення клієнтів моделюється через вплив маркетингових кампаній, виставкової активності та партнерських відносин, а ретенція – через рівень підтримки, сервісу та програм лояльності.

На графіку нижче візуалізовано зміну інтенсивності кожної стратегії з часом (рис. 1). Коливальні процеси свідчать про адаптивну поведінку компанії у відповідь на зовнішні виклики ринку та внутрішні ресурси.

$V(t)$ – створення цінності: демонструє коливальну динаміку, зростаючи під впливом інновацій.

$A(t)$ – залучення клієнтів: реагує на зовнішні умови з більш стабільним темпом.

$R(t)$ – ретенція: має сплески та спадання, але з високою початковою інтенсивністю, що згасає з часом.

Модель дозволяє проводити оптимізаційні розрахунки та сценарне планування для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у турбулентному середовищі.

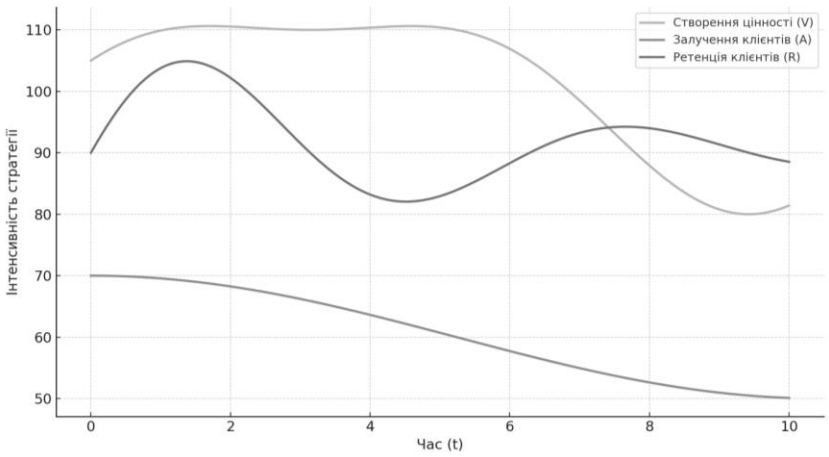


Рис. 1. *Динаміка B2B-стратегій у турбулентному середовищі*

Запропоновано **систему диференціальних рівнянь**, що описує взаємодію трьох стратегічних функцій. Модель дозволяє провести сценарний аналіз, оптимізацію з урахуванням ресурсних обмежень, а також аналіз чутливості. Система зв'язаних звичайних диференціальних рівнянь має вигляд:

1. Стратегія створення цінності:

$$\frac{dV}{dt} = \alpha_1 I\left(R\,\&\,D\right) + f_1\left(A,R\right),$$

де $V(t)$ – інтенсивність створення цінності; $I(R\&D)$ – інвестиції у $R\&D$; $A(t)$, $R(t)$ – рівні залучення та утримання клієнтів відповідно; $f_1(A, R)$ – функція впливу залучення та утримання на створення цінності.

2. Стратегія залучення клієнтів:

$$\frac{dA}{dt} = \alpha_2 M + f_2\left(V,R\right),$$

де $A(t)$ – рівень залучення клієнтів; M – витрати на маркетинг; $f_2(V, R)$ – функція взаємозалежності з цінністю та ретенцією.

3. Стратегія утримання клієнтів:

$$\frac{dR}{dt} = \alpha_2 S + f_2\left(V,A\right),$$

де $R(t)$ – рівень ретенції; S – обсяг заходів із підтримки, сервісу, програм лояльності; $f_3(V, A)$ – функція впливу цінності та залучення на утримання клієнтів.

Кожна з функцій f_1, f_2, f_3 може набувати вигляду лінійної або нелінійної комбінації змінних (наприклад: $f_1 = \beta_1 \cdot A + \beta_2 \cdot R$). Модель дозволяє проводити чисельні експерименти, визначати оптимальні значення стратегій та їх адаптацію до ринкових умов за допомогою сценарного аналізу.

Для українських B2B-компаній, що функціонують у постійно змінному середовищі, ключовим є **поєднання гнучкості та моделювання**. Інтегрована стратегія, яка враховує цінність, залучення та ретенцію, формує стійку конкурентну перевагу та підвищує адаптивність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Martynenko M., Losheniuk O., Demchenko H., Osypenko N. Developing and implementing digital marketing strategies of the future: toward improving product quality and competitiveness. *Futurity Economics&Law*. 2023. № 3 (1). P. 63–84. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.03.25.07.

Отримано: 10.05.2025

УДК 331.5:338.1:316.4

Олена Зеленко,
доктор економічних наук, професор,
Інститут економіки промисловості НАН України,
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,
м. Київ, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ РОБОЧОЮ СИЛОЮ В УКРАЇНІ

Українські промислові підприємства через війну та її руйнівні наслідки вже третій рік поспіль стикаються із серйозними проблемами забезпечення своїх потужностей робочою силою як за кількісними, так і за якісними характеристиками.

Кадрова криза промислового сектору тривалий час перебуває у фокусі уваги експертів [1]. Головні чинники дефіциту робочої сили – це міграція (згідно даних ООН, понад 5,9 млн українців залишили країну, і приблизно 30% з них не планують повертатися, принаймні поки йде війна), мобілізація (значна кількість чоловіків віком від 25 до 55 років призвана до лав Збройних Сил України), руйнація промислових потужностей (внаслідок бойових дій знищено або зазнало пошкоджень понад 5000 підприємств, що призвело до втрати десятків тисяч робочих місць), релокація бізнесу (багато керівників виробництв, які перебували на небезпечних територіях, змінили регіон місцезнаходження, що загострило проблему забезпечення виробництва працівниками потрібної кваліфікації) [2].

Через перелічені вище проблеми багато галузей стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів, особливо в будівництві, транспорті, машинобудуванні та гірничодобувній промисловості (рівень нестачі залежно від промислового сектору коливається від 20% до 50% [3]). Також за інформацією Державної служби зайнятості на початку 2025 спостерігається значний дефіцит серед робітничих професій: швачки, електромонтери, сантехніки, електрики, слюсарі та зварювальники. За кількісною оцінкою Міністерства економіки станом на 2024 р. для забезпечення процесів відновлення та сталого розвитку країні не вистачало 4,5 млн. осіб [1]. У той же час у першому півріччі 2024 року статус безробітного мали 254,6 тис. осіб, з яких працевлаштовані 124 тис., тобто близько 50%. Причому серед зареєстрованих безробітних зросла частка ВПО з 8,9% у 2023 році до 17,3% у 2024 році [4]. Також спостерігається зростання частки безробітних ветеранів: у 2024 році близько 30% населення цієї категорії не могли знайти роботу, попри гостру потребу в робочих кадрах [5].

Представлені дані відображають складну ситуацію на ринку праці України та підкреслюють необхідність подальших зусиль у напрямку перекваліфікації, підтримки жіночого підприємництва та інтеграції ветеранів та ВПО у робочий процес. Крім того промислові підприємства паралельно мають вирішувати інші проблеми: нестача електроенергії та ресурсів для стабільної роботи, несприятливий інвестиційний клімат та хитке фінансове становище.

Для подолання дефіциту кваліфікованої робочої сили промислові підприємства активніше залучають жінок, молодь та осіб старшого віку, змінюючи традиційні кадрові моделі. За останні роки частка жінок, які працюють на виробництвах, зріс на 10% і на початок 2024 становив 30% від загальної кількості працівників у всіх промислових сферах діяльності [6].

Підтримка малого і середнього бізнесу через гранти, пільгові кредити та сприяння локальному виробництву – це ще один інструмент стимулювання на-

селення до діяльності у різних секторах промисловості. Як результат незначною мірою, але у 2024 році частка жінок серед усіх підприємців зросла до 47,5%, порівняно з 46,4% у 2021 [7].

Для подолання кризи нестачі робочої сили держава та бізнес інвестують у навчальні програми для перепідготовки кадрів відповідно до нових викликів. У 2024 році майже 100 тисяч українців пройшли перенавчання за підтримки державних програм [8]. Понад 4% офіційно зареєстрованих безробітних отримали ваучери на навчання, приблизно 9% проходили професійне перенавчання [4]. Підприємства також впроваджують заходи для подолання дефіциту кадрів, зокрема організують перекваліфікацію співробітників (53,5%), програми для молодих фахівців (32,6%) та автоматизацію процесів (23,9%) [9].

Сучасні виклики щодо забезпечення промисловості належною робочою силою вимагають подальших інвестиції в освіту та підготовку кадрів, особливо у сфері ІТ, технічних спеціальностей та відновлювальної енергетики. Поліпшення умов праці на тлі чіткого балансу між роботою та приватним життям – це ще одна важлива умова для зменшення відтоку робочої сили за кордон. Залучення міжнародних інвесторів для відновлення промисловості та створення нових робочих місць – це основне завдання уряду. Але у той же час промисловими підприємствам варто звернути увагу на: співпрацю з закладами вищої освіти для активної профорієнтаційної робот і спільних зусиль по залученню абітурієнтів на спеціальності затребувані в промисловості; стажування та дуальні освітні програми навчання спільно із закладами вищої освіти, з метою залучення на виробництво талановитої молоді; активне просування власної діяльності та успішно реалізованих проєктів через засоби масової інформації та соціальні мережі (це сприятиме підвищенню престижності робочих професій та працевлаштування у промисловості).

Попри складнощі, Україна адаптується, розвиваючи інноваційні підходи до забезпечення промисловості кадрами та трансформації ринку праці. Необхідно продовжувати державні програми навчання, стимулювати бізнес до створення робочих місць та адаптувати освітню систему до актуальних викликів. Співпраця між державою, освітніми закладами та промисловістю сприятиме формуванню конкурентоспроможної робочої сили. Поєднання цих заходів допоможе зменшити дефіцит кадрів, підтримати економічний розвиток та забезпечити сталу роботу промислових підприємств у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Верстюк І. Гонитва за людьми. Наскільки масштабна українська кадрова криза та як її подолати. *Hromadske.* 08.10.2024. URL: https://hromadske.ua/ekonomika/-232520-honytva-za-liudmy-naskilky-masshtabna-ukrayinska-kadrova-kryza-ta-iak-yiyi-podolaty.
2. Кадрова криза в Україні. Де найбільше не вистачає фахівців та як їх утримати. *РБК-Україна.* 26.02.2025. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/kadrova-kriza-ukrayini-de-naybilshe-vistachae-1740570985.html.
3. Дефіцит робочої сили, який оцінюють у 20–50%, впливає на всі процеси будівництва. *Проексп.* 12.07.2024. URL: https://proeksp.in.ua/deficzyt-robochoyi-syly-yakyj-oczinyuyut-u-20-50-vplyvaye-na-vsi-proczesy-budivnycztva.
4. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19.08.2024. URL: https://niss.gov.ua/-doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu.

5. Скуратівська Я. Людський ресурс 2024: тенденції та виклики на ринку праці. *Укрінформ.* 24.12.2024. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3941461-ludskij-resurs-2024-tendencii-ta-vikliki-na-rinku-praci.html.
6. Очевидний тренд на ринку праці у 2024 році – збільшення жінок на «чоловічих» посадах. *Хаскі – експерти складської логістики.* 22.02.2024. URL: https://haski.ua/blog/ochevydnyj-trend-na-rynku-praczi-u-2024-roczi-zbilshennya-zhinok-na-cholovichyh-posadah.
7. Броско Ю., Провотар Я. Один день з ООН Жінки в Україні на EXPO 2024 – 12 історій жіночого підприємництва. *Marie Claire.* URL: https://business.marieclaire.ua/blog/post/-odin-den-z-oon-zhinki-v-ukrayini-na-expo-2024-12-istorij-zhinochogo-pidpriyemnictva/.
8. Ринок праці: майже 100 000 українців пройшли перенавчання від держави у 2024 році, – Юлія Свириденко. *Міністерство економіки України.* 31.12.2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/30e935c3-527d-4022-a5b6-f96f8a91235b?lang=uk-UA&title=RinokPratsi-Maizhe100-000-UkraintsivProishliPerenavchanniaVidDerzhaviU-2024-Rotsi-YuliiaSviridenko.
9. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. *Budni.* 10.05.2024. URL: https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua.

Отримано: 10.05.2025

УДК 338.2

Зоряна Кобеля,
кандидат економічних наук, доцент,
Максим Чумак,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ

Останніми роками соціальне підприємництво набуло особливої актуальності як ефективний механізм вирішення соціальних проблем, що охоплює як громадянське суспільство, так і малий та середній бізнес. Зростання його значущості в Україні зумовлене суспільною реакцією на соціально-економічні та політичні виклики, спричинені військовою агресією рф та активізацією комплексного процесу реформ у країні. Повномасштабне вторгнення рф змусило соціальні підприємства та бізнес із соціальною відповідальністю адаптувати свою діяльність до нових реалій воєнного часу, спрямовуючи свої ресурси та зусилля на задоволення потреб суспільства та країни. Сталий розвиток соціального підприємництва, який сприяє демократизації та стабілізації України, неможливий без консолідованої підтримки з боку держави та міжнародних донорів.

Соціальне підприємництво – це сучасний механізм, який, впроваджуючи інноваційні підприємницькі підходи, спрямовані на отримання доходу, допомагає вирішувати нагальні соціальні проблеми на місцевому та регіональному рівнях, позитивно впливаючи на суспільство. Одним із найважливіших досягнень соціальних підприємств є їхнє суспільне визнання та значний соціальний ефект.

Існуючі соціальні підприємства в Україні можна розподілити на три основні групи, кожна з яких має свої критерії:

- Фіксований відсоток прибутку компанії спрямовується на соціальні цілі (діяльність громадських організацій, благодійних фондів, соціальних проєктів тощо). Прикладом такого бізнесу в Україні є Urban Space 100 (м. Івано-Франківськ).
- Певний відсоток працівників компанії належить до соціально вразливих груп (люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани, матері-одиначки, етнічні меншини тощо). Прикладом є Veterano Group (м. Київ).
- Продукт або послуга компанії створює значний соціальний ефект, наприклад, антикорупційні сервіси або екологічні продукти. Серед таких компаній – система електронних державних закупівель, а також Zelenew Recycling Lab, яка виробляє унікальні дизайнерські об'єкти з пластикових відходів.

У суспільстві термін «соціальне підприємство» іноді неправильно розуміється та асоціюється із радянськими соціальними програмами, що спричиняє певні непорозуміння. Багато тренерів із соціального підприємництва мають лише досвід у традиційному бізнесі, а фахівці з соціального підприємництва зустрічаються досить рідко. Під час розмов часто виявляється, що навіть успішні соціальні підприємці не завжди повністю усвідомлюють свою роль та статус, і лише з часом визнають себе представниками соціального підприємництва – спершу вони вважають себе благодійниками, волонтерами або класичними бізнесменами.

На сьогоднішній день немає глибокого аналізу сектору соціального підприємництва в Україні. Однак значна кількість таких підприємств була заснована протягом останніх років, і вони працюють у сферах інклюзії, екології, боротьби з корупцією тощо. Наприклад, піцерія Pizza Veterano та кафе Veterano Coffee у Києві сприяють інтеграції в суспільство колишніх військовослужбовців, які брали участь у бойових діях на сході України з 2014 року. Пекарня Good Bread from Good People у Києві забезпечує працевлаштування людей з інвалідністю.

Постійне обговорення та презентація соціальних підприємств в Україні з випуском відповідного їх каталогу дозволяє популяризувати соціальне підприємництво як ключовий інструмент для розвитку України в умовах сучасних викликів [1].

Попри свою актуальність, термін «соціальне підприємництво» не має чіткого визначення в правовому контексті та не визнаний офіційно. Законопроект «Про соціальні підприємства» [2] можна розглядати як експериментальний, оскільки так і не набув законодавчої сили. Основною перешкодою для його ухвалення були ризики, пов’язані з податковими пільгами для соціальних підприємств, що вважалися надто значними. З огляду на корупційні ризики в Україні, виникали побоювання, що ухвалення такого закону може спонукати всіх підприємців реєструватися як «соціальні» задля отримання податкових преференцій. Крім того, ставилися під сумнів ефективність механізмів контролю та перевірки відповідності бізнесів критеріям соціального підприємництва.

Отже, в Україні немає офіційного нормативного акта, що використовує термін «соціальне підприємство», хоча він інколи з’являється в державних та регіональних програмах розвитку. Поза тим, соціальні бізнеси можуть допомогти державі впоратися з великим соціальним навантаженням, що стрімко зросло з початком повномасштабного вторгнення. Вони можуть рухати економіку, створювати нові робочі місця, сплачувати податки й залучати інвестиції. А ще – допомагати вразливим категоріям населення, боротися з бідністю та нерівністю, створювати проєкти з турботою про довкілля й інші ініціативи, адже, як правило, соціальні підприємці та підприємниці – це дуже ідейні та зацікавлені в розв'язання соціальних питань люди. І саме легалізація соціального підприємництва може стати додатковим стимулом запускати соціальні проєкти або ж перетворювати на них уже наявні бізнеси.

Наразі схвалено «Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року» та затверджено операційний план заходів з реалізації у 2024–2027 роках [3], у якій по стратегічній цілі 1 «Відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів/ветеранок, членів їх сімей» виокремлена операційна ціль 5 «Економічна незалежність». Це актуалізує розгляд підприємництва як механізму реінтеграції ветеранів до цивільного життя у соціально-трудовій сфері. Превалююча соціально-відповідальна поведінка ветеранів зумовлює високий потенціал розвитку ветеранського бізнесу як соціального, що спрямовує науково-прикладні дослідження у цьому напрямку. Соціальне підприємництво все стає більш затребуваним у суспільстві в умовах військового часу в Україні, особливо серед ветеранів. Верховною Радою України схвалено рішення прийняти за основу проєкт Закону України «Про ветеранське підприємство» [4], згідно якого ветеранське підприємство пропонується розглядати як форму соціального підприємства [5].

Соціальні підприємства оперативно відповідають на актуальні виклики українського суспільства, що потребують ефективних та новаторських рішень.

Вони відіграють ключову роль у розвитку сучасної України, сприяючи згуртуванню емоційного та інтелектуального потенціалу громадян.

Попри невизначеність правового статусу, соціальне підприємництво в Україні вже довело свою позитивну роль у зміцненні соціальної згуртованості. Більше того, воно має значний потенціал для ефективного вирішення соціальних проблем, особливо у тих сферах, де державні установи через складність бюрократичних процедур не можуть оперативно реагувати на виклики, що постають перед країною.

Сьогодні можна говорити про існування певної екосистеми соціального підприємництва, яка активно розвивається та просуває цю тему вперед. Це підтверджується великою кількістю проєктів, організацій, публікацій, а також освітніх і просвітницьких програм. Водночас слід усвідомлювати, що ця екосистема залежить від міжнародних донорів і поки що залишається нестабільною на цьому етапі розвитку. Найбільшим донором у цій сфері є США, хоча також спостерігається зростаюча роль інших країн, зокрема Німеччини. Для забезпечення сталого розвитку соціального підприємництва необхідна державна підтримка, а також подальше залучення незалежних національних і міжнародних донорів. Без цього існує ризик зупинки або занепаду галузі після припинення зовнішнього фінансування.

Щоб соціальне підприємництво залишалося дієвим інструментом створення робочих місць і вирішення соціальних проблем на місцевому рівні, необхідна активна міжнародна підтримка, розширення партнерських програм та розвиток мережевих структур. Водночас сталий розвиток цього сектору неможливий без системного сприяння з боку держави, яке може включати не лише фінансову допомогу, а й надання преференцій чи субсидій на товари та послуги, що пропонуються соціальними підприємствами.

Список використаних джерел:

1. Impactpreneurship code: соціальні підприємства – драйвер економіки. URL: https://www.prostir.ua/?news=impactpreneurship-code-sotsialni-pidpryjemstva-drajver-ekonomiky.
2. Проект Закону про соціальні підприємства № 2710 від 23.04.2015 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903.
3. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках. Розпорядження КМУ № 1209-р від 29.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text.
4. Про прийняття за основу проєкт Закону України «Про ветеранське підприємство»: Постанова Верховної Ради України 4027-IX від 29.10.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4027-20#Text.
5. Кобеля З. І., Чумак М. І. Використання зарубіжних концепцій соціального підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. №2. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5819/5875.

Отримано: 10.05.2025

УДК 330.341.1:339.92

Віра Козак,
кандидат економічних наук,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПРИРОДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

З кінця XX століття глобалізація стала однією з ключових рушійних сил еволюції підприємництва, радикально змінюючи його інституційну природу. Якщо раніше підприємницька діяльність була переважно локалізованою та залежала від національних ринків і стандартів, то в умовах глобалізації вона перетворюється на транснаціональне явище, яке функціонує у складному глобальному середовищі з множинними рівнями інституційної взаємодії.

Згідно з теорією інституцій, запропонованою Д. Нортом, інститути формують основу для здійснення економічної діяльності, визначаючи не лише правові та нормативні обмеження, а й соціальні норми, структури власності, моделі управління та принципи взаємодії з іншими учасниками ринку [1]. У контексті сучасного підприємництва це означає, що підприємці повинні функціонувати в умовах множинних правових систем, культур і стандартів, що визначають інституційне середовище в різних країнах і регіонах.

1. Зміна моделей організації бізнесу. Традиційні ієрархічні структури підприємств поступово змінюються на більш гнучкі мережеві, платформні та гібридні моделі. Так, бізнес-моделі на основі цифрових платформ (наприклад, Airbnb, Uber, Amazon) порушують традиційні уявлення про організацію підприємницької діяльності та створюють нові механізми взаємодії між постачальниками послуг та споживачами. За даними Statista (2023), понад 60% глобального ринку електронної комерції припадає на п’ять найбільших цифрових платформ, що підкреслює важливість платформи як нового організаційного принципу, здатного знижувати транзакційні витрати, масштабувати операції та формувати нові типи взаємодії.

2. Цифровізація як інституційний чинник. Цифровізація бізнесу стала важливим фактором трансформації підприємницьких інститутів. Використання таких інструментів, як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свої бізнес-процеси, а й трансформувати інститути управління, ринкової взаємодії та довіри. Згідно з даними OECD (2023), понад 70% підприємств у країнах ОЕСР активно використовують цифрові технології для підтримки процесу прийняття управлінських рішень, що змінює саму сутність управлінських інститутів і ринкових відносин [2].

3. Глобальні нормативні регулятори. У сучасному підприємництві спостерігається тенденція до уніфікації стандартів ведення бізнесу, зокрема, в аспектах екологічної та соціальної відповідальності, корпоративного управління та сталого розвитку. Зростаюча важливість інституційної відкритості проявляється через розширення практики нефінансової звітності та підвищення вимог до прозорості управлінських процесів. За даними G&A Institute (2023), 80% компаній, що входять до індексу S&P 500, публікують нефінансові звіти, що свідчить про зростаючу важливість таких інституцій, як ESG (екологічна, соціальна відповідальність і корпоративне управління) [4].

4. Виклики та перспективи інституційної адаптації

4.1. Міжкультурна інтеграція. Одним із найбільших викликів для підприємницької діяльності в умовах глобалізації є ефективна міжкультурна інтеграція. Підприємства, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з різноманітними культурними, мовними та нормативними бар'єрами. За даними McKinsey (2023), 48% компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, вказують на культурні бар’єри як основний фактор ризику. Це вимагає впровадження нових моделей інституційної взаємодії, зокрема формування транскультурних команд, адаптації HR-політики та розробки мультикультурних стандартів управління [3].

4.2. Інституційна гнучкість і відкритість. Інституційна гнучкість є важливим аспектом адаптації підприємництва до швидко змінюваних глобальних умов. У зв’язку з цим підприємства мають впроваджувати нові інструменти, такі як відкриті інновації, венчурне фінансування та краудфандинг. Підприємницькі структури повинні бути здатні адаптуватися до змінного глобального середовища, впроваджуючи нові інструменти управління ризиками та багаторівневі механізми підтримки фінансової стійкості.

5. Перспективи розвитку інституційної адаптації. Перспективи інституційної адаптації в умовах глобалізації пов’язані з подальшою трансформацією інституційних механізмів, що регулюють бізнес-процеси. Процес глобалізації, цифровізації та інтеграції різних культур і стандартів вимагає від підприємств створення нових форм управлінських структур, здатних ефективно діяти в мультикультурному і цифровому середовищі. З огляду на це, важливим напрямком наукових досліджень є розробка гнучких моделей інституційного середовища, що сприятимуть сталому розвитку підприємництва в XXI столітті.

Глобалізація є важливим рушієм трансформації підприємництва, перетворюючи його з локального феномену на транснаціональне явище, що вимагає від підприємців гнучкості та здатності адаптувати свої стратегії до різноманітних правових, культурних та економічних умов. В умовах глобалізації, підприємці змушені діяти у складному мультиінституційному середовищі, що визначає необхідність створення нових, адаптивних моделей організації бізнесу. Традиційні ієрархічні структури поступово змінюються на більш гнучкі мережеві та платформні моделі, що забезпечують ефективнішу взаємодію та зниження транзакційних витрат.

Цифровізація стає одним із головних драйверів змін у підприємницьких інститутах. Використання таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й трансформувати механізми управління, ринкової взаємодії та довіри, що надає підприємствам конкурентну перевагу на глобальному рівні. Одночасно з цим зростає важливість глобальних нормативних стандартів, зокрема в сфері екологічної, соціальної відповідальності та корпоративного управління, що стимулює підприємства до забезпечення більшої прозорості та підвищення рівня відповідальності.

Міжкультурна інтеграція та адаптація є значними викликами для підприємств, що працюють на міжнародних ринках. Для успішної роботи в таких умовах необхідно розробляти нові інституційні моделі взаємодії та адаптувати кадрові політики, зокрема формуючи мультикультурні команди та стандарти управління. Важливим фактором для успішної адаптації є інституційна гнучкість, що дозволяє швидко реагувати на зміни в глобальному середовищі. Всі ці зміни вимагають від підприємств розвитку гнучких інституційних структур, здатних адаптуватися до постійно змінюваних умов. Інноваційні механізми, такі як відк-

риті інновації та венчурне фінансування, стають важливими інструментами для підтримки інституційної стійкості та забезпечення сталого розвитку. Перспективи подальшого розвитку підприємництва пов'язані з адаптацією до нових вимог глобалізованого, цифрового та мультикультурного середовища, що потребує розробки нових управлінських моделей та інституційних механізмів.

Таким чином, глобалізація, цифровізація, міжкультурна інтеграція та інституційна гнучкість стають основними факторами, що визначають майбутнє підприємницької діяльності. Тільки адаптуючи свої структури до нових реалій, підприємства зможуть не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток у глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. 1990. URL: https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/.
2. OECD. Digital Transformation in Business and Government. OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/.
3. McKinsey Global Institute. The Globalization of Business: Risks and Opportunities. McKinsey & Company, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/globalization-of-business.
4. G&A Institute. ESG Reporting and Disclosure Trends. G&A Institute, 2023. URL: https://www.ga-institute.com/esg-reporting-trends.

Отримано: 10.05.2025

УДК 336.228

Олександр Кузнєцов,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту,
Сумський державний університет, м. Суми, Україна

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ ЕКСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Умови глобалізованої економіки зумовлюють переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління підприємницькою діяльністю, зокрема у сфері зовнішньоекономічних відносин. Сучасний ринок вимагає від суб'єктів господарювання реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що безпосередньо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Компанії, які прагнуть досягти стійких конкурентних переваг, повинні проводити глибокий стратегічний аналіз зовнішнього середовища, ідентифікуючи потенційні загрози та можливості, а також створюючи внутрішні передумови для забезпечення ефективного функціонування в умовах постійних трансформацій. У зв'язку з цим особливої ваги набуває вивчення сектору, який формує засадничі орієнтири для формулювання стратегічних рішень у ЗЕД. Системний підхід до стратегічного планування дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, технологічному розвитку та інституціональному контексті.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності виконує роль організаційного інструмента, що визначає вектор розвитку підприємства в умовах невизначеності та турбулентності. В основі цього процесу лежить формування чітко окреслених цілей, визначення стратегічних пріоритетів та механізмів реалізації відповідно до змінної кон'юнктури зовнішнього ринку. Урахування факторів лідерства, управлінської мобільності та аналітичного супроводу дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності організації. Особливе значення у цьому контексті має побудова ефективної фінансової моделі експортної діяльності, яка розглядається як складова частина стратегічного інструментарію планування ЗЕД підприємств.

У процесі стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності доцільним є розширення сфери застосування управлінських індикаторів шляхом їх інтеграції з іншими елементами корпоративної системи, зокрема з тими, що функціонують у виробничій та комерційній підсистемах підприємства. Такий підхід сприяє формуванню цілісного, системного бачення стратегічних чинників, що впливають на результативність діяльності суб'єкта господарювання. Залучення нефінансових індикаторів дозволяє більш адекватно відображати складність внутрішніх процесів і забезпечити їх узгодження з ключовими фінансовими цілями організації. У цьому контексті управлінські індикатори набувають не лише контролюючої, а й координуючої функції, орієнтуючи всі підсистеми бізнесу на досягнення стратегічних орієнтирів зовнішньоекономічного розвитку.

У контексті економетричного аналізу часових рядів, загальноприйнятою є адитивна модель, яка має наступне аналітичне представлення:

$$Y = T + S + E(1) Y = T + S + E \tag{1} Y = T + S + E(1).$$

Дана модель передбачає, що кожне спостереження часового ряду може бути розкладене на суму трьох основних компонентів: трендової складової *T*, що відображає довгострокову тенденцію розвитку; сезонної складової *S*, яка характеризує періодичні коливання; та випадкової складової *E*, що репрезентує нерегулярні, випадкові впливи.

Застосування такої моделі є доцільним для дослідження показників валового внутрішнього продукту (ВВП) та обсягів експорту України, що дозволяє більш точно ідентифікувати структурні особливості їх змін у часовому вимірі.

До стратегічних змінних економічного середовища, що можуть чинити вплив на модель, належать такі чинники:

- конкурентоспроможність компанії;
- інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);
- рівень експорту;
- характеристика постачальників;
- заходи з охорони навколишнього природного середовища.

До ключових змінних, пов'язаних із зовнішньоторговельною діяльністю підприємства, належать: закупівлі, розподіл, середні запаси, собівартість запасів, інформаційна система.

З метою комплексної оцінки ЗЕД підприємства доцільно враховувати чинники, які мають стратегічне значення і які можна умовно поділити на чотири групи: характеристики виробничої системи, змінні продуктивного планування, змінні, пов'язані з технологічною інфраструктурою та людськими ресурсами.

1. *Виробнича система:* тип виробництва; виробничий процес; системи вимірювання.
2. *Змінні продуктивного планування:* планування виробництва; прогнозування закупівель; планування і контроль; контроль якості; інвестиції в якість.
3. *Технологічна інфраструктура:* тип технологій; технологічна здійсненність; технологічний нагляд; використання потужності; попит та потужність; ефективність обладнання;– профілактика та технічне обслуговування.
4. *Змінні, пов'язані з людськими ресурсами:* підготовка, інвестиції в навчання, прогули, плинність кадрів, задоволеність, показники оцінки продуктивності праці та ефективності виробництва.

З огляду на значну кількість інструментів, інтегрованих у методологію стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, а також на складність взаємозв'язків між ними, її широкомасштабне впровадження в господарську практику вимагає застосування спеціалізованого програмного забезпечення. У зв'язку з цим створення відповідного комп'ютерного інструменту розглядається як критично важливий етап забезпечення прикладної реалізації цієї методології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Запропонований підхід до врахування чинників впливу на фінансову модель експорту в контексті планування зовнішньоекономічної діяльності формує вагомі аналітичні орієнтири для суб'єктів господарювання у процесі стратегічного планування зовнішньоекономічної активності, сприяючи розробці ефективних планів, проєктів і стратегій міжнародної торгівлі. Такий підхід дозволяє інтегрувати управлінські рішення зі стратегіями створення доданої вартості на основі ефективного використання фінансових важелів.

Список використаних джерел:

1. Гарафонова О., Жосан Г., Худолей В., Тюхтенко Н., Тимків І., Рябець Н. Стратегічна модель та потенційні джерела фінансування повоєнної ревіталізації сільськогосподарських підприємств деокупованих територій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). С. 207–218.
2. Garafonova O. I., Kurmaiev P. Y. Особливості формування механізму управління змінами як базису стратегічного розвитку бізнес-організацій. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 3 (15). С. 7–11.
3. Álvarez Y. Dynamic Service Quality Management. *Materialy V Latynoamerykanskiho konhresu systemnoi dynamiky ITBA.* 2007, November 7–10. Buenos Aires, Argentina, 1–5.
4. Jianguo J., Xia F., Yu L. Modelling system dynamics for a software project overtime management strategy. *Systemna dynamika. Konferentsia*. Boston (Massachusetts), 2007. P. 1–8.
5. Kotler P., Bloom P. Strategies for market participation. Harvard Business Administration Library. *Expansión Publishing Group*. Mexico, 1976. P. 237–238.
6. Shuhalii A. Strategic goals of the state regulation of foreign economic activity of industrial enterprises of ukraine in the context of the european vector of development. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2023. №4(2). P. 48–61.

Отримано: 10.05.2025

УДК 339.138+005.932

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

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ

У сучасних умовах господарювання стрімко змінюється маркетинг і логістика, що не існують як незалежні елементи бізнесу, а їхня інтеграція стала необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування бізнесу. Особливо важливою є роль маркетингових досліджень, які виступають як інструмент стратегічного планування та оптимізації логістичних процесів. Ретельно зібрана та проаналізована інформація про ринок, конкурентне середовище та поведінку споживачів дозволяє створювати гнучкі, ефективні логістичні ланцюги, що швидко адаптуються до змін у зовнішньому середовищі. Маркетингові дослідження дозволяють не лише оперативно реагувати на зміни ринку, але й випереджати їх, формуючи нові стандарти якості обслуговування. Успішна інтеграція маркетингових даних у логістичні процеси – це не просто конкурентна перевага, а необхідність для стабільного функціонування бізнесу в умовах динамічного середовища.

Організація маркетингової діяльності є обов'язковою умовою, що забезпечить ефективну виробничу, збутову, науково-технічну, інноваційну діяльності підприємства з урахуванням попиту та вимог споживачів. Виникає необхідність переходу підприємств від застарілих методів управління і господарювання до нових, науково-обґрунтованих ринкових методів, які передбачають маркетинговий підхід [1, с. 161].

Авторами у праці [2] представлено інтеграцію маркетингу та логістичного управління, що базується на спільній меті – максимізації цінності для споживача при оптимальному використанні ресурсів. Взаємодія цих функціональних сфер забезпечує формування та підтримання стійких конкурентних переваг бізнесу на ринку через максимальне задоволення вимог споживачів щодо якості товарів та послуг, їх доступності та своєчасності постачання. Маркетинг визначає «що», «коли» і «для кого» виробляти, а логістика забезпечує «як», «де» і «яким чином» доставити продукцію споживачу. Таким чином, ефективна взаємодія маркетингу та логістики створює основу для формування інтегрованої системи управління товарними потоками та розвитку бренду.

Взаємозв'язок маркетингу та логістики можна представити за допомогою когнітивного аналізу, виокремивши три стани поведінки: могти, хотіти, мусити (як крайня потреба, іноді усупереч бажанню) (рис. 1).

Позначення співвідношення станів:

1 – можу, але не хочу і не мушу;
2 – хочу, але не можу і не мушу;
3 – мушу, але не можу і не хочу;
4 – можу і мушу, але не хочу;
5 – можу і хочу, але не мушу;
6 – хочу і мушу, але не можу;
7 – можу, мушу і хочу.

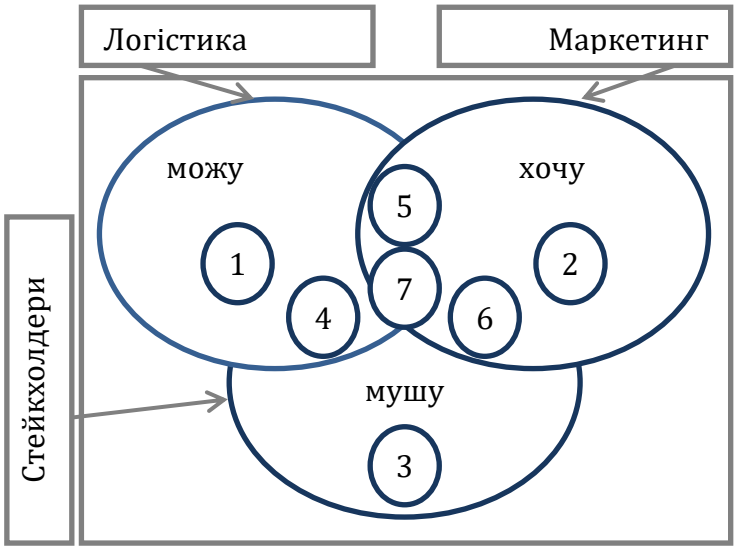


Рис. 1. *Співвідношення маркетингу та логістики через стани поведінки [3, с. 8]*

На схемі зображено, що найбільший вплив на формування стану «можу» має логістика, стану «хочу» – маркетинг, стану «мушу» – стейкхолдери, хоч це не означає відсутність гібридного впливу на формування цих станів інших чинників. Але це означає, що найбільше зацікавлення викликає поверхня п.7 співвідношення станів – повна гармонізація можливостей, бажань і вимог зі сторони держави, понаддержавних органів, суспільства, власників, споживачів тощо. Тому так важливо, щоб простір п.7 прогресував за обсягом (параметрами). Варто звернути увагу на п.5, до трансформації якої в п.7 бракує лише зусиль стейкхолдерів, п.6, до трансформації якої в п.7 бракує відповідних зусиль зі сторони логістики та п.4, до трансформації якої в п.7 теж бракує відповідних зусиль, але зі сторони маркетингу [3, с. 8].

Основні напрямки впливу маркетингових досліджень на логістичні ланцюги та їх зміст представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Напрямки впливу маркетингових досліджень на логістичні ланцюги

Напрями впливу	**Зміст впливу**
Прогнозування попиту	одним з головних завдань маркетингових досліджень є визначення майбутнього попиту на продукцію, що дозволяє планувати виробництво, закупівлю та розподіл ресурсів з мінімальними витратами. Точність прогнозування впливає на розміщення складів, планування запасів і логістику доставки
Оптимізація розподільчих каналів	дані про споживацькі переваги та регіональні особливості дозволяють компаніям обирати найефективніші канали розподілу, а також визначати місцезнаходження торгових точок і складів
Сегментація ринку	завдяки сегментації маркетингові дослідження допомагають визначити окремі групи споживачів із подібними потребами, що дозволяє адаптувати логістичні процеси під специфіку кожного сегмента, зокрема створювати персоналізовані ланцюги поставок
Підвищення якості обслуговування	отримання зворотного зв'язку від клієнтів у рамках маркетингових досліджень дає змогу виявити слабкі місця в логістичному ланцюзі: затримки доставки, пошкодження товарів, низьку інформативність тощо, що сприяє оперативному вдосконаленню логістичних процесів
Аналіз конкурентного середовища	вивчення логістичних практик конкурентів дозволяє ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони, а також адаптувати або вдосконалити власні логістичні рішення з урахуванням отриманих даних

Сформовано автором

Формування системи управління логістичними ланцюгами на засадах маркетингу має відбуватись з використанням концепції інтегрованого управління, яка передбачає забезпечення співпраці як між учасниками каналу розподілу, так і між структурними підрозділами підприємства. Забезпечення співпраці всередині підприємства з організації маркетинг-логістичного забезпечення діяльності підприємства можливе через створення міжфункціональних маркетинг-логістичних підрозділів або команд, введення нових посад з міжфункціональними повноваженнями і відповідного інформаційного забезпечення системи спільного використання інформації. Внаслідок встановлення таких партнерських відносин підприємства зможуть перейти від систем розподілу, заснованих на попередженні подій, до використання систем розподілу, що реагують на події. Ці системи дозволяють вчасно пристосовувати товари і послуги підприємств до запитів і потреб цільових покупців, що буде сприяти підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Таким чином, формування системи управління логістичними процесами на засадах маркетингу необхідно здійснювати з дотриманням принципу інтеграції маркетингової і логістичної концепцій: їх реалізація має здійснюватися паралельно і узгоджено, щоб кожен із намічених у маркетинговій стратегії напрямів розвитку був забезпечений відповідними логістичними ресурсами [4, с. 12].

Однак, крім переваг, впровадження маркетингових досліджень у логістичну практику пов’язане з низкою викликів:

1) необхідність залучення висококваліфікованих аналітиків (проведення якісних маркетингових досліджень вимагає фахівців, які володіють глибокими знаннями в області статистики, аналітики даних, поведінкової економіки та логістики. Такі кадри є дефіцитними на ринку праці, що ускладнює процес їх найму та підвищує витрати на заробітну плату);
2) значні фінансові витрати на проведення досліджень (організація повномасштабних маркетингових досліджень потребує інвестицій у збір даних, аналітичне програмне забезпечення, оплату праці експертів, проведення опитувань, тестувань. Для невеликих і середніх підприємств це може стати серйозною фінансовою перешкодою);
3) складність інтеграції отриманих даних у вже існуючі логістичні системи (часто інформаційні системи підприємств не готові до оперативної обробки великого обсягу різнорідних даних. Впровадження змін вимагає модернізації ІТ-інфраструктури, переналаштування логістичних процесів та адаптації персоналу до нових умов роботи. Це може супроводжуватися тимчасовими збоями у функціонуванні логістичних ланцюгів).

Отже, ефективне управління логістичними ланцюгами неможливе без глибокого розуміння ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та динаміки попиту, тому маркетингові дослідження стали ключовим інструментом для прийняття стратегічних і тактичних рішень у сфері логістики. Маркетингові дослідження виступають фундаментом для побудови гнучких, ефективних та клієнтоорієнтованих логістичних ланцюгів. Бізнес, який прагне довгострокового успіху, має приділяти особливу увагу системному використанню маркетингових досліджень у логістичному управлінні.

Список використаних джерел:

1. Кушнір О. К., Галицький Б. В. Організація маркетингової діяльності на підприємстві. *Міжнародний форум «Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного*

господарства в умовах глобальної нестабільності», 02-03 грудня 2019 р., м. Кременчук. Кременчук, 2019. С. 161–162.
2. Семенда О. В., Корман І. І., Макушок О. В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 18 (2025). DOI: https://doi.org/-10.54929/2786-5738-2025-18-04-07.
3. Крикавський Є. В. Маркетинг і логістика в тренді. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту:* тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 7–8.
4. Вініченко І. І. Формування системи управління логістичними процесами підприємств на засадах маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 4. С. 11–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_4_5.

Отримано: 25.04.2025

УДК 005.72:658.8

Наталія Мазур,
доктор економічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЛЬ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

У сучасному бізнес-середовищі успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає не лише зовнішньої ефективності, а й злагодженої внутрішньої взаємодії. Внутрішні комунікації стали критичним фактором, який забезпечує узгодженість дій усіх працівників компанії з її стратегічними цілями. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючої ролі корпоративної культури. Внутрішні комунікації є одним із інструментів, що допомагає зберігати цілісність бренду та ефективно реалізовувати маркетингову стратегію. Успішні українські компанії дедалі більше уваги приділяють саме цьому аспекту управління.

Ефективна комунікація є фундаментальною основою будь-якого бізнесу, що сприяє кращій залученості працівників, вищому рівню задоволеності та загальному благополуччю на робочому місці. Прозора та відкрита комунікація дозволяє працівникам залишатися добре поінформованими та пов'язаними не лише з місією та цілями організації, але й сприяє формуванню позитивної робочої культури, підвищенню продуктивності та зменшенню професійного вигорання [1].

Внутрішні комунікації – це система обміну інформацією, ідеями, завданнями та цінностями між керівництвом і співробітниками, а також між різними підрозділами компанії. Вони забезпечують:

- розуміння стратегії: співробітники повинні чітко розуміти, що таке маркетингова стратегія компанії, її цілі та очікувані результати;
- узгодженість дій: ефективна комунікація гарантує, що всі підрозділи рухаються в одному напрямку;
- мотивацію персоналу: поінформовані працівники частіше виявляють ініціативу та лояльність;
- зворотний зв'язок: внутрішні комунікації створюють простір для обговорення ідей та вирішення проблем до того, як вони вплинуть на зовнішню реалізацію стратегії.

Про важливість ефективної комунікації між членами команди промовисто свідчать статистичні дані: згідно зі звітом Gallup, у 2023 році втрата продуктивності у світі через брак комунікацій між працівниками коштувала майже 9 трлн. дол США [1].

Для того, щоб внутрішні комунікації ефективно підтримували маркетингову стратегію, важливо впроваджувати наступні кроки – рис. 1.

Для українського бізнесу внутрішні комунікації є не лише засобом інформаційного обміну, а й способом збереження команди, довіри та цінностей у складних умовах. Вони допомагають: забезпечити єдність корпоративного бачення; підвищити мотивацію та емоційне залучення персоналу; швидко адаптувати команду до змін у стратегії чи на ринку; залучити співробітників до просування бренду «зсередини».

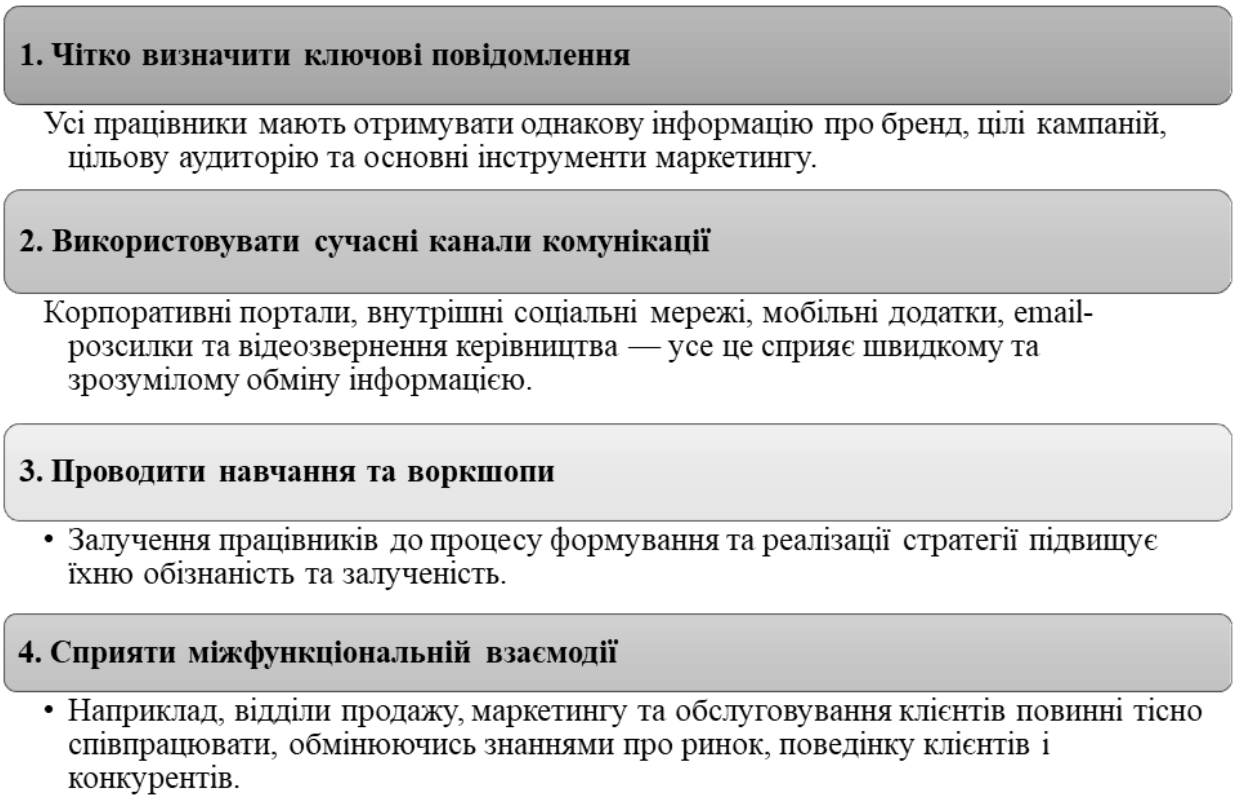


Рис. 1. *Інтеграція внутрішніх комунікацій у маркетингову стратегію*

Сформовано автором

Багато компаній, наприклад, Coca-Cola чи ІКЕА, активно впроваджують внутрішні комунікаційні кампанії перед запуском нових маркетингових ініціатив. Вони створюють інтерактивні презентації, внутрішні тренінги та мотиваційні програми, щоб кожен співробітник – від касира до менеджера з маркетингу – розумів суть кампанії й був її амбасадором [2].

Rozetka – один із найвідоміших українських e-commerce брендів. У період пандемії та після початку повномасштабного вторгнення компанія зберегла чітку структуру комунікацій зі співробітниками, а саме: створено внутрішній портал для актуальної інформації; мають місце регулярні відеозвернення керівництва; залучення працівників до PR- та маркетингових ініціатив (наприклад, у ролі героїв рекламних кампаній); а також підтримка корпоративних цінностей у кризових ситуаціях [3].

Нова пошта – не лише провідний логістичний оператор, а й приклад ефективних внутрішніх комунікацій. Так, працівників інформують через мобільний застосунок «NP Team»; компанія проводить внутрішні флешмоби та конкурси, спрямовані на підтримку корпоративного духу. У маркетингових кампаніях часто підкреслюється роль працівників як «облич компанії». Існує програма «Герої Нової пошти» для публічного визнання досягнень співробітників, що підвищує залучення [4].

Як одна з найбільших телеком-компаній, Київстар активно розвиває внутрішні комунікації. Зокрема, можна виокремити використання Microsoft Teams як центру командної взаємодії; проведення регулярних вебінарів, онлайн-зустрічей, новинних дайджестів тощо. Також практикується залучення працівників до формування маркетингових меседжів (особливо під час соціальних кампаній); у кризовий період компанія запровадила ініціативу «Єдність» – внутрішню платформу для підтримки, мотивації та координації команд [5].

Ще одним прикладом може бути Кормотех (Kormotech) – український виробник кормів для тварин, що вивів бренд на європейські ринки, і внутрішні комунікації зіграли важливу роль у трансформації. Так, було запущено внутрішній бренд «Команда Кормотех», проведено серію воркшопів із залученням усіх рівнів персоналу, активно використовується внутрішній сторітелінг, де працівники діляться власними історіями участі в розвитку компанії. Команда була залучена до маркетингової кампанії «Ми – український бренд, гідний Європи» [6].

Серед основних викликів можна виокремити недостатню прозорість, інформаційне перевантаження, відсутність зворотного зв'язку. Для їх подолання необхідно мати чітку комунікаційну політику, регулярно оцінювати ефективність внутрішніх комунікацій, а також важливо залучати керівників усіх рівнів до комунікаційного процесу.

Таким чином, внутрішні комунікації – це не другорядна функція, а стратегічний ресурс, який забезпечує реалізацію маркетингової стратегії. Вони допомагають перетворити працівників на залучених учасників процесу, підвищують ефективність впровадження змін і формують єдине бачення компанії. Без ефективної внутрішньої взаємодії жодна маркетингова стратегія не досягне повного успіху.

Серед багатьох засобів комунікації в організації варто обрати такий, що інтегрований у систему управління роботою команди. Це заощадить час та забезпечить синхронізацію всіх бізнес-процесів без втрати даних [7].

Список використаних джерел:

1. Джогола А. Внутрішні комунікації: 5 способів покращити інформаційний потік в компанії. URL: https://surl.lu/ticxdg (дата звернення: 02.05.2025).
2. Кутасевич Л. О. Аналіз внутрішнього середовища the Coca-Cola Company на основі моделі «7S». URL: https://surl.li/pwdykx (дата звернення: 01.05.2025).
3. Розетка: про компанію. URL: https://rozetka.report/about.html (дата звернення: 03.05.2025).
4. Плахова О. Комунікації під час кризи. URL: https://www.work.ua/articles/-employer/2272/ (дата звернення: 05.05.2025).
5. Комунікації, що об'єднують: у «Київстар» розповіли, як підтримують командний дух на дистанційці. *Фокус.* URL: https://surl.lu/owzwfd (дата звернення: 29.04.2025).
6. Дух компанії: Андрій Кучеренко, HRD Kormotech, про людські стосунки, внутрішні ресурси та стартапівське мислення. *Delo.ua.* URL: https://surl.li/lxgjis (дата звернення: 07.05.2025).
7. Комунікації всередині компанії: Типи комунікацій, бар'єри та зв'язки. URL: https://surl.li/qwiqlm (дата звернення: 09.05.2025).

Отримано: 12.05.2025

УДК 005.95/.96:631.1:004.8

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

HR-ІНЖИНІРИНГ У СИСТЕМІ ВПРОВАДЖЕННЯ SMART AGRICULTURE В УКРАЇНСЬКОМУ АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Аграрне підприємництво відіграє ключову роль для економіки України та є ресурсом її зміцнення та стабільності. В контексті управління людським капіталом він сприяє створенню робочих місць, набуттю професійних компетенцій, залучення та утримання населення в сільській місцевості, розвитку підприємницьких навичок, формуванню соціального капіталу та знаходженню інноваційних шляхів розвитку спеціалістів даної сфери шляхом впровадження новітніх HR-технологій.

Smart Agriculture – це міждисциплінарна галузь, що швидко розвивається та охоплює агрономію, технології, науку про дані та екологічні науки [1]. Для її розвитку у сфері українського аграрного бізнесу необхідне не тільки набуття високого рівня відповідності технічним стандартам, але й формування висококваліфікованих кадрів, які зможуть забезпечувати впровадження, обслуговування та адаптацію цифрових технологій до специфіки аграрного виробництва. Відповідно, HR-інжиніринг слугує інструментом побудови адаптивної системи управління людським капіталом, здатної оперативно реагувати на виклики цифрової трансформації аграрного бізнесу. Його ключовими функціями виступають: формування кваліфікаційної структури фахівця в умовах цифровізації сільського господарства, прогнозування потреб у трудових ресурсах, а також розробка механізмів професійного розвитку та перепідготовки кадрів відповідно до вимог smart-агротехнологій.

Основними завданнями розробки системної кадрової політики є створення цифрових профілів агроспеціалістів, організація навчання з урахуванням потреб Інтернету речей (IoT), Big Data, аналітики та автоматизації виробництва [2]. Згідно з дослідженнями, інтеграція інноваційних HR-технологій дозволяє забезпечити не лише відповідність технічним стандартам, але й створити стійку кадрову екосистему для цифрового агросередовища [3].

Крім того, ефективна цифровізація аграрних підприємств неможлива без інституційної підтримки розвитку цифрових компетенцій серед працівників – від операторів техніки до менеджерів і агроаналітиків. На думку деяких авторів, кадрова готовність є критичним фактором у подоланні ризиків, пов'язаних з вартістю IoT-технологій та обмеженою інфраструктурою в сільській місцевості [4]. Адже для сільських територій в умовах їхнього асиметричного розвитку характерний відтік людського капіталу [5].

Для успішного впровадження штучного інтелекту (AI) у кадрові процеси аграрного підприємництва, особливо в умовах цифрової трансформації, доцільно зосередити увагу на розробці цілісної системи підтримки малих агрофірм. Використання AI-рішень у сфері HR відкриває можливості для автоматизації рутинних завдань, зокрема підбору персоналу, аналізу ефективності працівників та організації навчальних процесів. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє формувати персоналізовані траєкторії розвитку компетентностей, виявляти потреби у перекваліфікації та прогнозувати кадрові ризики, включно з плинністю кадрів або їх невідповідністю технологічним вимогам смарт-фермерства.

Малі агрофірми часто стикаються з обмеженим доступом до сучасних HR-рішень через нестачу ресурсів та спеціалізованого IT-персоналу. Для подолання цих викликів доцільним є створення регіональних HR-хабів або кадрових кооперативів, які можуть надавати підтримку в підборі персоналу, навчанні та консультуванні щодо цифрових трансформацій. Крім того, впровадження адаптованих цифрових інструментів з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом дозволяє навіть невеликим господарствам оптимізувати свої внутрішні процеси управління персоналом.

На рівні державної політики важливо передбачити програми фінансової підтримки на навчання, а також сприяти розвиткові партнерств між аграрними асоціаціями, IT-компаніями та освітніми установами. Такий підхід дозволить сформувати сучасну кадрову інфраструктуру, яка буде відповідати викликам впровадження Smart Agriculture в українському агробізнесі та забезпечить його конкурентоспроможність у цифрову епоху.

Отже, HR-інжиніринг у системі Smart Agriculture є не лише кадровим механізмом, а й стратегічним чинником модернізації агросектору на основі інтелектуалізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємництва загалом.

Список використаних джерел:

1. Ahmed B., Shabbir H., Naqvi S. R., Peng L. Smart agriculture: Current state, opportunities, and challenges. *IEEE Access*. 2024. № 12. 144456–144478. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3471647.
2. Глушко Т. В., Григоренко В. О. Новітні інформаційні технології в системі HR-інжинірингу на засадах компетентісного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7, № 3. С. 61–68. DOI: https://doi.org/10.36887/-2415-8453-2022-3-8.
3. Проданова Л., Білик О., Недошовенко Ю. Інноваційні підходи в управлінні персоналом як каталізатор розвитку смарт-економіки. *Економічні горизонти*. 2024. № 4 (29). С. 153–169. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.317016.
4. Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Переваги й ризики цифрової трансформації українських агропідприємств та запровадження технології інтернету речей. *Technology*. 2024. Т. 9, № 4. С. 181–186. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27.
5. Лопатинський Ю. М., Белей С. І., Кіндзерський В. В. Відтік людського капіталу в умовах асиметричного розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.13.

Отримано: 10.05.2025

УДК 336.1

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

АНАЛІЗ БЮДЖЕТУ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У сучасних умовах територіальні громади отримали досить широкі повноваження в сфері управління фінансовими ресурсами. Разом з тим, ефективність використання бюджетних коштів, збалансованість доходів і видатків залишається проблемними питаннями для багатьох громад. Причиною проблем є, як правило, недостатній рівень фінансового планування, відсутність чітких пріоритетів у розподілі наявних ресурсів та низький рівень залучення громадськості до бюджетного процесу. У зв'язку з цим виникає потреба у глибокому аналізі бюджету територіальної громади з мето виявлення проблемних місць оцінки ефективності фінансового управління та пошуків шляхів оптимізації бюджетного процесу в конкретних умовах.

Метою дослідження був аналіз бюджету Кам'янець-Подільської міської територіальної громади з мето виявлення проблемних аспектів пов'язаних з процесом формування та використання фінансових ресурсів та оцінкою ефективності фінансового управління.

Місцеві бюджети є важливим елементом бюджетної системи держави. Однією з найважливіших проблем організації бюджетних відносин на місцевому рівні є невідповідність видатків дохідним надходженням. В Україні понад 90% усіх бюджетів дотаційні [2].

Аналізуючи доходну частину бюджету Кам'янець-Подільської міської територіальної громади слід наголосити на тому, що у продовж трьох останніх років спостерігається її стабільне перевиконання планових показників, проте є тенденція до зменшення такого перевиконання. Так, якщо в 2022 р. план по доходах був перевиконаний на 7,5%, то в 2024 р. перевиконання склало лише 2,6%. Щодо динаміки та структури надходжень до бюджету МТГ (табл. 1) можна констатувати факт збільшення доходів на 142,4 млн грн (12,2%).

Таблиця 1

Динаміка та структура доходів Кам'янець-Подільської МТГ (млн грн)

Статті доходів	**2022 р.**		**2023 р.**		**2024 р.**		**Відхилення 2024 р. до 2022 р.**	
	сума	**структура, %**	**сума**	**структура, %**	**сума**	**структура, %**	**+/-**	**%**
Податкові надходження	829,4	71,1	876,7	73,4	819,3	62,6	-10,1	98,8
Неподаткові надходження	59,0	5,1	67,3	5,6	81,3	6,2	22,3	137,8
Доходи від операцій з капіталом	0,1	0,0	1,5	0,1	1,7	0,1	1,6	17 раз

Продовження таблиці 1

Офіційні трансферти	275,9	23,7	247,6	20,7	403,0	30,8	127,1	146,1
Цільові фонди	1,8	0,2	1,9	0,2	3,3	0,3	1,5	183,3
Всього	1166,2	100,0	1195,0	100,0	1308,6	100,0	142,4	112,2

Джерело: складено автором за матеріалами [3].

При цьому прослідковується збільшення надходжень практично за всіма статтями за виключенням основного джерела – податкових надходжень, які зменшились на 10.1 млн грн за аналізований період.

При цьому впадає у вічі значне збільшення суми офіційних трансфертів з 275,9 млн грн в 2022 р. до 403,0 млн грн в 2024 р. Зростаюча роль міжбюджетних трансфертів у формуванні доходів є ознакою зниження фінансової самостійності громади, яка стає все більше залежною від центру. Тому актуальною є необхідність зменшення обсягів трансфертів і збільшення обсягів власних доходів громади.

Щодо видаткової частини бюджету Кам'янець-Подільської міської територіальної громади то в аналізованому періоді вона залишалася недовиконаною. Так в 2022 р. виконання бюджету за видатками склало 89,8%, а в 2024 р. збільшилось до 95,7%.

В аналізованому періоді сума видатків МТГ зросла на 295 млн грн і склала за результатами 2024 р. 1308,4 млн грн проти 1013,4 млн грн в 2022 р. У продовж усього досліджуваного періоду найбільшу питому вагу у видатках МТГ займають видатки на освіту в межах 51,5–57,5%. За результатами 2024 р. вони суттєво зросли (на 166,5 тис. грн) у порівнянні з 2022 р. і досягли значенні в 748,9 млн грн.

Таблиця 2

Динаміка та структура видатків Кам'янець-Подільської МТГ (млн грн)

Статті доходів	**2022 р.**		**2023 р.**		**2024 р.**		**Відхилення 2024 р. до 2022 р.**	
	сума	**структура, %**	**сума**	**структура, %**	**сума**	**структура, %**	**+/-**	**%**
Загальнодержавні функції	90,7	9,0	156,7	12,3	112,5	8,6	21,8	124,0
Громадський порядок	11,1	1,1	14,0	1,1	20,4	1,6	9,3	183,8
Економічна діяльність	37,0	3,7	52,4	4,1	34,2	2,6	-2,8	92,4
Охорона навколишнього середовища	0,6	0,1	0,4	0,0	0,2	0,0	-0,4	33,3
Житлово-комунальне господарство	143,9	14,2	182,1	14,2	164,9	12,6	21,0	114,6
Охорона здоров'я	54,7	5,4	55,7	4,4	49,1	3,8	-5,6	89,8
Духовний і фізичний розвиток	51,9	5,1	62,5	4,9	72,6	5,5	20,7	139,9

Продовження таблиці 2

Освіта	582,4	57,5	658,3	51,5	748,9	57,2	166,5	128,6
Соціальний захист	41,1	4,1	96,6	7,6	105,6	8,1	64,5	256,9
Всього	1013,4	100,0	1278,7	100,0	1308,4	100,0	295,0	129,1

Джерело: складено автором за матеріалами [3]

Традиційно значні видатки здійснюються і на житлово-комунальне господарство сума яких в 2024 р. склала 164,9 млн грн що на 212 млн грн більше ніж в 2022 р., коли їх сума складала 143,9 млн грн.

В аналізованому періоді помітним є збільшення видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення, які збільшилися більше ніж у 2,5 рази. В 2002 р. дані видатки складами 41,1 млн грн, а в 2024 р. вже 105,6 млн грн, що фактично подвоїло їх частку в структурі бюджету.

З метою підвищення ефективності виконання місцевих бюджетів України за видатками слід дотримуватися задекларованих у Бюджетному кодексі України принципів прозорості та публічності [1].

На підставі аналізу бюджету МТГ можна зробити висновок що основним джерелом наповнення бюджету виступають податкові надходження. Також значні надходження бюджет МТГ отримує у вигляді офіційних тарнсфертів, що свідчить про значну його дотаційність. Не зважаючи на позитивну динаміку зростання доходів бюджету зростає і видаткова її частина, яка в значній мірі використовується на фінансування освіти в регіоні, при цьому значна частина видатків на освіту забезпечується саме офіційними трансфертами. Вирішення проблем фінансової самозарадності місцевих органів влади сприятиме розширенню економічної самостійності окремих територій України, що є ознакою розбудови демократичної та ринково-орієнтованої держави.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 12.05.2025).
2. Шулюк Б. С. Проблеми виконання місцевих бюджетів України. *Економіка і суспільство.* 2017. № 13. С. 1279–1282. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/-13_ukr/213.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
3. Open budget. Бюджет Кам'янець-Подільської міської територіальної громади. URL: https://openbudget.gov.ua/local-budget/2255800000/info/indicators?year=2022&month=12 (дата звернення: 12.05.2025).

Отримано: 12.05.2025

УДК 334

Наталія Супрун,
доктор економічних наук, професор,
ДУ «Інститут економіки і прогнозування НАН України», м. Київ, Україна

РАДЯНСЬКА ЕКОНОМІЧНА СПАДЩИНА ЯК ІНСТИТУЦІЙНЕ ОБМЕЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Впродовж кількох десятиліть після здобуття Незалежності в Україні триває складний і суперечливий процес формування національної економіки, що розпочався із деконструкції системи державного монополізму та подолання наслідків її функціонування. В цьому контексті одним із найгостріших викликів залишається пошук власної ідентичності українського суспільства, в т.ч. моделі економічної незалежності, що актуалізує завдання «осягнути свою інституційну природу та набути суб'єктності в побудові реалістичної та успішної стратегії подальшого соціо-економічного розвитку» [2, с. 7]. Але попри формальний демонтаж командно-адміністративної системи і стрімких ринкових трансформацій, радянська економічна спадщина залишається потужною складовою сучасного економічного ландшафту, що продовжує впливати на характер державної політики, норми ділової культури, темпи реформ та якість економічного розвитку країни. Ця спадщина істотним чином впливає на формування інституційного середовища, в якому формуються нові ринкові інститути [2].

Подолання негативного впливу цієї спадщини можливе за умови ідентифікації притаманних радянській економічній системі рис та з'ясування в яких формах ця спадщина трансформується чи відтворюється в сучасних умовах.

Одним із інституційних обмежень, успадкованих від радянської централізованої системи державного управління є надмірний бюрократизм, який значною мірою зберігається на всіх рівнях національної економіки – від рівня макроекономічного регулювання до внутрішньо-корпоративного рівня компаній. Багато організацій (насамперед, державних підприємств і установ) і до сьогодні зберігають жорстку вертикальну структуру управління, зорієнтовану не на інноваційний розвиток, а на збереження персонального контролю і статус-кво компанії. Бюрократизація в адмініструванні економічних процесів обмежує розвиток підприємницької ініціативи, самостійності у прийнятті рішень та відповідальності керівництва підприємств, що особливо яскраво позначається у менеджменті державних підприємств. Як наслідок, керівництво таких компаній часто демонструє управлінську інерцію, відсутність гнучкості у прийнятті рішень та гальмування технологічної модернізації.

Інституційним обмеженням розвитку, що дістався у спадок від радянської моделі управління є також специфічна кадрова культура, в якій принцип особистої лояльності переважає над критеріями професійної компетентності. У радянський період призначення на керівні посади здійснювалося за принципом ідеологічної відданості «лінії партії» в межах партійної вертикалі. Головною умовою кар'єрного просування була відданість системі, а не професійні знання чи управлінські навички.

До сьогодні ця практика є актуальною і діє в багатьох урядових та бізнес-компаніях, трансформувавшись у систему непотизму. Особливо яскраво це проявляється в урядових структурах, на державних підприємствах та середньому

бізнесі. Призначення на посади керівників організацій та компаній часто відбувається не за результатами відкритих конкурсів, а на основі особистих контактів, наближеності до певної політичної сили чи бізнес-структури. Такий підхід послаблює мотивацію до інноваційного розвитку, формування модерної корпоративної та організаційної культури.

З іншого боку, фахівці, не залучені у систему неформальних зв'язків, не мають рівних можливостей доступу до керівних посад, що звужує кадрову базу та гальмує оновлення управлінських практик. У результаті зберігається високий рівень управлінської інерції, що блокує розвиток ефективних управлінських підходів, породжує уникання відповідальності і гальмує модернізацію як окремих підприємств, так і економіки в цілому.

Інституційним бар'єром акумуляції інвестицій та ефективного розвитку приватного сектору є також успадкована з радянських часів практика імітування виконання планів, фальсифікації звітності, приписок та штучного завищення показників, що у багатьох сферах посилюється недостатньою пропрацьованістю національних стандартів аудиту, звітності і відповідних процедур. Поширена практика імітації виконання визначених стратегій навіть у ринкових умовах закріпила в управлінській культурі багатьох підприємств прагнення приховання проблем замість їх вирішення. Збереження такої практики призвело до спотворення фінансової та статистичної інформації, що унеможливлює налагодження ефективної системи податкового обліку. Це, своєю чергою, підриває довіру до офіційної звітності та спричиняє недовіру потенційних інвесторів як до менеджменту підприємств, так і до органів державного управління. Водночас, спотворена фінансова та податкова звітність заважають розробці адекватних економічних стратегій як на рівні підприємств, так і перешкоджають розвитку ефективного державного регулювання підприємницького сектору.

В умовах слабкого державного регулювання, недосконалості правового поля та неготовності підприємств до конкуренції виникають квазі-ринкові механізми управління, що, як і в радянській моделі, спираються насамперед на використання адміністративного ресурсу у формі державних контрактів, субсидій, преференцій та привілейованих умов кредитування в т.ч. без дотримання конкурентних процедур, що супроводжувались використанням «відкатів» та інших нелегальних схем взаємодії бізнесу і уряду, адміністративного лобізму для отримання державних замовлень.

У більшості випадків українські компанії, що зберегли притаманні радянській моделі методи управління, мають труднощі з адаптацією до ринкових умов через відсутність стратегічного бачення, дефіцит інвестицій та низький рівень корпоративної культури. Типовими особливостями управлінських практик для більшості компаній залишаються короткий горизонт стратегування і практична відсутність довгострокового планування, домінування неформальних зв'язків та нерозвинутість сталих партнерських відносин, високий рівень персоналізованого адміністративного впливу, непрозорість у прийнятті управлінських рішень та переважання тіньових схем у взаємодії із контрагентами, акцент на швидку оборотність капіталу, що мінімізує інвестиції у модернізацію, інновації та розвиток персоналу.

Повільне формування транспарентних ринкових механізмів управління стало чинником подальшого поширення нелегальних способів перерозподілу власності у формах рейдерства (недружнього поглинання підприємств через судові маніпуляції, підміну реєстраційних документів), грінмейлу (захоплення акцій

підприємств з метою шантажу реальних власників для отримання фінансової вигоди), використання шахрайських та спекулятивних фінансових схем із залучення ресурсів під виглядом інвестицій. Особливістю використання цих схем є те, що формально вони частіш за все відбуваються у цілком легальних формах в межах існуючих правових норм.

За відсутності належного державного регулювання і контролю значна частина керівників підприємств вдається до високо-ризикованих управлінських стратегій часто нелегального або напівлегального характеру, а саме: укладання фіктивних контрактів, ухилення від оподаткування і виведення капіталу за кордон через офшорні зони для уникнення державного контролю.

Таким чином, радянська економічна спадщина й надалі залишається інституційним обмеженням розвитку підприємницького сектору України. Успадковані моделі управління, авторитарна логіка ухвалення централізованих рішень, недовіра до приватної ініціативи та патерналістські очікування суспільства продовжують формувати інерційне економічне мислення. Вплив цієї спадщини проявляється у повільній модернізації економіки і низьких темпах впровадження інновацій, консервації застарілих методів управління, нерівномірному і суперечливому територіальному розвитку, причиною чого є збереження глибоко вкорінених патернів економічної поведінки, які і до сьогодні продовжують бути інституційною детермінантою і гальмом соціально-економічного розвитку.

Список використаних **джерел:**

1. Еволюція ринкових інститутів в Україні: монографія: у 2 ч. Ч. 2 / [В. В. Небрат, Н. А. Супрун та ін.]; за ред. канд. екон. наук В. В. Небрат; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2012. 460 с.
2. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія / [В. В. Небрат, Н. А. Супрун та ін.]; за ред. д.е.н. В. В. Небрат; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2019. 532 с. URL: https://ief.org.ua/-publication/monohrafii/2019/pidpryemnyctvo-v-ukraini-istoryko-instytuciynyy-analiz.

Отримано: 08.05.2025

УДК 336.77:334.72

Петро Тарабановський,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Проблема мотиваційних механізмів банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників охоплює не лише з'ясування спонукальних впливів на його активізацію та розширення, не лише певну «ідеальну» матрицю цілезорієнтованих зусиль, але й усіх тих мотивів, які спрямовують, підтримують, регулюють ці зусилля, чи, навпаки, деформують їхню початкову зорієнтованість. Запити, мотиви, цінності, інтереси, завдання, що складають структуру механізму мотивації, є змінними. Соціальні, ціннісні та етичні суспільні норми, при цьому, мають важливе значення для механізму мотивації, оскільки пов'язують інтереси й ціннісні орієнтири економічних суб'єктів, держави та суспільства. Поглибленого вивчення потребують підходи, які передбачають вмотивованість цілеспрямованих зусиль суб'єкта і прояв мети, намірів, мотиву, регламентів, норм та зорієнтовані на формування концептуальної схеми мотиваційного механізму і на виявлення його зв'язків і взаємозалежностей із загальною соціальною структурою.

Мотиваційний механізм банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників доцільно розглядати у двох аспектах [1]:

1) суб'єктно-орієнтованого – як взаємопов'язану множину таких складових: сільськогосподарські товаровиробники, банк, держава;
2) функціонального – як множину способів та важелів управління параметрами банківського кредитування.

Функціональна конструкція мотиваційного механізму охоплює економічний і соціальний блоки, які безпосередньо залежать від мети і стратегічних завдань. Таким чином, мотиваційний механізм банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників, передусім, забезпечує зовнішні зв'язки банку та сільськогосподарських товаровиробників, з іншого боку він під впливом мотивуючих чинників спрямований на раціональне використання кредитних засобів, нарощення їх ефективності, формування та запровадження інноваційних видів банківських продуктів та послуг [2].

Мотиваційний механізм банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників є складною сукупністю елементів, а саме [3]:

- чинників економічної діяльності банків;
- упорядкованої множина різновидів мотиваторів, до якої входять зовнішні (макроекономічні) чинники (державні, ринкові, суспільні), внутрішні мотиватори банку (мікроекономічні чинники) та самомотивація (наноекономічні чинники), а також ієрархічні взаємозв'язки між ними.

Механізм мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників проявляється через такі функції: відтворювальну; регулятивну; зорієнтованість на забезпечення високої ефективності суспільного розширеного виробництва; інноваційну; комунікативну [4].

Розгляд світового досвіду мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників, свідчить, що її інструментами можуть бути [5-7]:

- надання державних гарантій щодо повернення кредитів за спеціальними пріоритетними програмами;
- зміцнення фінансової сталості сільськогосподарських товаровиробників через виплати за земельні ділянки, що вимушено не обробляються;
- прямі виплати на розмір посівних площ чи на одну голову худоби;
- премії за утримання тварин;
- дотації на сільських територіях, що знаходяться у несприятливих кліматично-погодних умовах тощо. На такі виплати, в країнах ЄС спрямовується державної підтримки до 25% виробництва валової сільськогосподарської продукції (в Україні цей відсоток не досягає й 4);
- застосування «боніфікації відсотків» (зокрема у Франції та Польщі), що проявляється у здешевленні кредитних ставок через спрямування бюджетних субсидій кредиторам, або прямо позичальникам;
- формування страхових фондів для забезпечення та підтримки кредитування сільськогосподарських товаровиробників чи спеціалізованих агентств;
- застосування проциклічних бюджетних виплат, спрямування підтримуючих маркетингових кредитів (США) – держава виплачує різницю між розрахунковою та фактичною ціною на продукцію; при нижчій ціні від очікуваної – кредит повертається частково із розрахунку компенсуючого індексу, а решта кредитних коштів повертається за рахунок держави;
- реструктуризація кредитної заборгованості, а для країн з транзитивною економікою (Болгарія, Румунія, Чехія та інші) – її списання;
- створення спеціалізованої фінансової системи для сільськогосподарських товаровиробників;
- державні програми щодо залученням кредитів під урядові гарантії, а також застосування пільгових податкових преференцій для кредиторів сільськогосподарських товаровиробників за окремими національними пріоритетами на основі проведення конкурсного відбору (Швеція, США, Франція інші);
- побудова розгалуженої системи спеціалізованих сільськогосподарських кооперативних, іпотечних чи універсальних банків, чим забезпечується вільні потоки аграрного капіталу, невисокі кредитні ставки (від 1 до 4%);
- створення системи спеціалізованих інвестиційних аграрних фондів чи спеціальних банківських рахунків для сільськогосподарських товаровиробників із застосування понижуючих податкових коефіцієнтів для тієї частини їх прибутків, що спрямовується для формування фондів розвитку аграрного виробництва (Швеція);
- виплати, пов’язані з певними, переважно інноваційними витратами, надаються вибірково окремим сільськогосподарським товаровиробникам (країни ЄС);
- створення страхових та спеціалізованих аграрних фондів (чим примножується стійкість і надійність спеціалізованої банківської системи);
- державний протекціонізм щодо формування спеціальних кредитних інструментів для кредитуванню сільськогосподарських товаровиробників;
- гарантоване повернення кредитів через створення мережі спеціалізованих аграрних агентств, страхових компаній (фермерська кредитна система; аге-

нтство з обслуговування фермерів США; агентства з реконструкції й модернізації сільського господарства, страхові спеціалізовані компанії тощо);

- кредитні субсидії, або виплати з бюджету певної частки кредитного боргу, за яку сільськогосподарський товаровиробник не може самостійно вчасно розрахуватися очікуваними надходженнями (у випадках форс-мажорних обставин, непрогнозовано низьких цін, погодно-кліматичних катаклізмів тощо);
- формування бюджетних довгострокових програм кредитування сільськогосподарських товаровиробників при відборі на конкурсних засадах банків-кредиторів.

Сьогодні в світовій практиці з деякими притаманними для кожної країни особливостями державного протекціонізму щодо кредитного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників застосовуються різноманітні інструменти мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників. Підвищенню ефективності механізму мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників сприяє: оцінка трансформації ієрархії та складових цінностей, потреб і мотивів банків; діагностика загальної ефективності мотиваційного механізму; використання результативних форм моніторингу й управління: забезпечення співвідношення інструментів мотивації до гармонійного контуру за критерієм рентабельності виробництва сільськогосподарських товаровиробників; контроль впливу інструментів та складових мотиваційного механізму.

Список використаних джерел:

1. Богуцький О. А., Купалова Г. І., Дієсперов В. С., Степаненко І. Х., Саблук П. Т. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ: Урожай, 1993. 416 с.
2. Боярко І., Сидорова О. Концептуальні підходи до визначення сутності мотивації банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників та обґрунтування змісту її механізму. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. № 1 (47). С. 15–31.
3. Воронкова А. А., Куцина Л. В. Проблеми банківського кредитування сільськогосподарських товаровиробників в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2008. № 2 (5). С. 33–37.
4. Гудзь О. Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 578 с.
5. Кудінов А. С. Удосконалення механізму кредитування сільськогосподарських кооперативів в Україні. *Економіка АПК*. 2006. № 8. С. 91–95.
6. Непочатенко О. О., Гончарук О. А. Сучасні проблеми кредитування сільськогосподарських товаровиробників. *Зб. наук. праць.* Умань. 2003. № 56. С. 130–138.
7. Непочатенко О. О. Державна підтримка підприємств АПК через удосконалення системи кредитування. *Економіка АПК*. 2008. № 8. С. 95–100.

Отримано: 10.05.2025

УДК 338.43:330.341.1

Галина Филюк,
доктор економічних наук, професор,
Василина Колоша,
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ ТА ЕКСПОРТЕРІВ ЗЕРНА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Агросектор України з його базовою структурною складовою – сільським господарством – залишається є однією з пріоритетних та стратегічно значущих галузей національної економіки. Складовою агросектору є зерновий комплекс, якому належить важлива роль в економіці, забезпеченні продовольчої безпеки, геополітиці та міжнародному впливі держави. У цьому контексті конкурентоспроможність українських виробників зерна та зернотрейдерів виступає ключовим чинником збереження його подальшого сталого розвитку та зміцнення позицій України на світовому ринку як одного з гарантів продовольчої безпеки.

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну конкурентоспроможність вітчизняних виробників та експортерів зерна зазнала значних змін. Очевидно, що ці зміни були зумовлені як негативними факторами, так і появою нових можливостей, зумовлених трансформацією бізнес-середовища.

По-перше, внаслідок вторгнення росії в Україну виробники та експортери українського зерна стикнулися з проблемою зростання прямих і непрямих витрат. Так, війна спричинила зростання вартості ресурсів (добрив, палива й техніки), що підвищило собівартість виробництва та знизило конкурентоспроможність українського зерна на світовому ринку. Згідно з даними досліджень, уже на кінець 2022 р. вартість мінеральних добрив в Україні зросла на 50%, а пальне подорожчало на 75% [1]. Також непрямі витрати мали агровиробники, які функціонують не лише в районах, постраждалих від бойових дій, а в інших регіонах України. Непрямі втрати враховують недоотримані доходи від зменшення кількості виробленої продукції, скорочення доходів внаслідок порушення логістичних ланцюгів та зниження внутрішніх цін. Аналітики оцінили непрямі витрати агросектору від війни лише за 2022 р. на суму $34,25 млрд [2].

По-друге, агробізнес у південних та східних регіонах України зазнав значних збитків (аж до повного припинення діяльності) внаслідок повного або часткового знищення техніки, посівів, запасів добрив, пального, викрадення майна тощо. Зокрема, прямі збитки агросектору за перші 3 роки війни становлять 11,2 млрд дол США, найбільшу частку яких займає зруйнована та пошкоджена сільськогосподарська техніка та устаткування – 6,5 млрд (58% від всіх прямих збитків), зерносховища – 1,9 млрд (17%) та вироблена продукція, що зберігалася на складах на момент вторгнення та була знищена або вкрадена окупантами [3]. Крім того, збитки зумовлені забрудненням значних земельних площ та потребою в їх рекультивації, пошкодженням вибуховими елементами, окопами та рухом військової техніки, тощо.

По-третє, істотно вплинуло на конкурентоспроможність вітчизняних агровиробників та експортерів зерна втрата морських логістичних маршрутів, блоку-

вання та обстріли портів. Очевидно, що найефективнішим та найдешевшим способом експорту українського зерна традиційно був морський транспорт. У довоєнний період через морські порти Україна експортувала близько 99% зерна. Відповідно до Чорноморської зернової ініціативи 2023 р. та підписання зернової угоди експорт українського зерна та олійних культур дещо збільшився. Втім, поточні експортні можливості українських агровиробників все ще не задовольняють потреби експортерів. Залишаються високими витрати на транспортування зерна, оскільки вартість найму кораблів для транспортування товарів із портів Чорного моря зросла, у тому числі через зростання ставок страхування від військових ризиків. До значного зростання логістичних витрат, зменшення прибутковості аграрного бізнесу та ускладнення доступу до світових ринків спричинило й перенаправлення експорту на сухопутні маршрути через західні кордони. Це підвищує вартість доставки українського зерна на світовий ринок, роблячи його менш конкурентоспроможним, та погіршує конкурентні позиції українських експортерів, а також зменшує ціну закупівлі зерна на внутрішньому ринку. Адже оскільки через проблеми з експортом зернотрейдери закладають у закупівельну ціну логістичний дисконт. Зокрема, втрати через порушення експорту, що призвели до зниження цін для агровиробників, за 3 роки війни оцінюються у розмірі 24,8 млрд дол США. Недоотримані агробізнесом доходи через порушення логістичних ланцюгів у період війни склали 54% у загальній структурі непрямих втрат [2].

Загалом, за даними досліджень Світового банку, Європейської комісії та ООН, станом на 2024 рік загальні втрати аграрного сектору України оцінюються в понад $80 млрд [4].

По-четверте, результативність вітчизняного агробізнесу, особливо зернового комплексу, значною мірою залежать від експорту. Тут варто зазначити, що вектор цього впливу залежить від кон'юнктури на зовнішньому ринку: сприятлива кон'юнктура для продавців – зростають фінансові результати діяльності компаній, і, навпаки.

Очевидно, що конкурентоспроможність виробників зерна визначається й таким фактором як урожайність зернових. Тим часом, зміни клімату дедалі більше впливають на врожайність зерна. За оцінками, підвищення середньорічної температури на 1°C призводить до зниження врожайності на 21%. Експерти ООН попереджають: якщо до 2050 р. не стримати глобальне потепління, врожаї зернових культур знизяться на чверть, а поступово ще більше знижуватиму. То ж непридатними для агровиробництва можуть стати цілі землеробські регіони. Для України проблема ускладнилася через руйнування Каховської ГЕС, що ще більше загострило проблему зрошення земель. Близько 1,5 млн га сільськогосподарських угідь потребують зрошення, і за прогнозами розміри цих площ збільшуватимуться [5].

Водночас, слід назвати й низку позитивних чинників впливу на конкурентоспроможність вітчизняних виробників зерна та експортерів.

Передусім, слід зазначити той факт, що практично жоден з конкурентів України на світовому ринку не має досвіду роботи в умовах війни і спричинених нею супутніх трансформаціях. При цьому українські виробники й експортери зерна набули досвіду виживання в надскладних умовах високої ризиковості, турбулентності, непередбачуваності. Українські аграрії виявили високу гнучкість, адаптивність і стійкість, реалізуючи нові підходи до вирощування зернових, «точне» землеробство, впроваджуючи енергоощадні агротехнології, GPS-навігацію, супутниковий моніторинг попри зростання ризиків і витрат.

Крім того, незважаючи на проблеми з логістикою, гнучкість, своєчасна й динамічна адаптація трейдерів дозволили зберегти зовнішні ринки збуту, а довіра до українських експортерів зерна зросла. Це формує стратегічну перевагу в майбутньому.

Оптимізація виробничих процесів для збереження рентабельності навіть при зниженні цін.

Додатковий важіль конкурентоспроможності, зокрема порівняно з країнами з меншою політичною підтримкою.

Проте завдяки адаптації до нових умов, підтримці з боку міжнародних партнерів та зусиллям щодо диверсифікації логістичних маршрутів, Україна зберігає значну частку на світовому ринку зерна. Подальше збереження та зміцнення цих позицій вимагатиме активної роботи над покращенням інфраструктури, зниженням собівартості продукції та розширенням ринків збуту.

Список використаних джерел:

1. Підсумки року війни: як змінилася структура посівів, основні виклики та висновки. URL: https://td-agrohim.com/pidsumky-roku-vijny-yak-zminylasya-struktura-posiviv-osnovni-vyklyky-ta-vysnovky/?utm_source=chatgpt.com.
2. Нейтер Р. Втрати на $40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України. URL: https://epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167/?utm_source=chatgpt.com.
3. Коваль В. Понад 80 мільярдів втрат: як війна змінила український агросектор. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/1051279.html?utm_source=chatgpt.com.
4. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. URL: https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki?utm_source=chatgpt.com.
5. Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL: https://uga.ua/meanings/problemy-ta-perspektyvy-agrarnoyi-galuzi-v-2025-rotsi-interv-yu-ministra-agrarnoyi-polityky-ta-prodovolstva/.

Отримано: 12.05.2025

УДК 005:001.8

Валентина Чичун,
кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету,
м. Чернівці, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для успішного досягнення цілей, або вирішення актуальних проблем, потрібні люди та ідеї, які вони генерують. Більшість ідей створюються лише при творчому підході, який через великий творчий простір надає велику кількість варіацій для вирішення питань, або створення інновацій. Більшість великих компаній мають унікальні методи формування креативного менеджменту, які існують лише в їх рамках, оскільки вони специфічні для їхніх умов, але є також загальноприйняті методи, які базуються на потребах компанії в уже відомих сценаріях. За всю свою історію поняття креативного менеджменту ніколи не змінювалося, але воно постійно адаптується до сучасних умов, технології розвиваються з кожним днем, а тому змінюються і потреби компаній.

Тема креативного менеджменту має нескінченну кількість теорій, причина в цьому точно така ж, як і в тому, чому він затребуваний, а саме – великий творчий простір і потенціал. Починаючи від питання, до якого необхідно використати креатив і закінчуючи безліччю різних підходів в рамках вирішення. Не дивлячись на велику кількість цих теорій, завжди буде проблема, через яку не можливо знайти ідеальну формулу формування креативного менеджменту, а саме – ситуативність, саме через різноманітність підходів і велику кількість факторів впливу, поняття «креатив» завжди буде залишатись як фундамент, на якому кожен раз будують щось нове. Один з найвідоміших методів формування креативного менеджменту – це теорія Кентавра, який пропонує поєднувати дві кардинально різні речі, щоб отримати неочікуваний результат[1, 2]. Фактично, велика кількість винаходів були придумані саме завдяки цій теорії, навіть задовго до того, як вона отримала особисту назву. Компанія, яка намагається слідувати сухим правилам, завжди буде позаду своїх конкурентів, або і взагалі довго не проіснує. Важливо мати унікальний підхід до вирішення питань, аналізуючи методи конкурентів завжди можливо вигадати щось своє, що буде ефективнішим, тому що здорові змагання – один з найкращих двигунів прогресу.

Ключ до забезпечення інновацій та змін підприємства лежить у людях, а ефективність його використання є одним із основних показників оцінки системи управління інноваційним процесом. У зв‘язку з цим розвиток інноваційних здібностей і креативності працівників є особливо важливим для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Найголовніше тут – зібрати креативну команду, яка зможе адекватно реагувати та ініціювати інноваційні зміни в бізнесі. Формування та розвиток інноваційної здатності персоналу підприємства є завданням інноваційного менеджменту, а в інноваційному менеджменті, як і в будь-якій іншій дисципліні, є відмінності в теорії та застосуванні.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні та культурні фактори, що впливають на творчий процес.

Це тісно пов'язане з розвитком галузей управління, таких як управління персоналом, стратегічне управління та управління інноваціями. Креативний менеджмент – це доволі різноманітне поняття, яке має багато трактувань і жодного невірного. Завдяки його різноманітності, простір для творчого потенціалу креативного менеджменту та його поняття – нескінченний [1, с. 19].

Завданнями креативного менеджменту є: розробити стратегічні орієнтири створення творчих організацій; розвивати творчий потенціал співробітників організації; забезпечення здатності будь-якого співробітника компанії висувати ідеї; створити можливості для застосування різних творчих методів і технік на підприємстві для генерації, оцінки та відбору ідей; управління творчим процесом в організації; оцінювати та контролювати творчу діяльність підприємств.

Отже, креативність та інновації, які роблять продукт або послугу унікальними, надають їм вищої якості та конкурентної переваги, багато в чому залежать від людей. Тому компанії повинні прагнути задовольнити визнання та задоволення працівників своєю роботою, а також задовольнити потреби та очікування працівників щодо розвитку.

Ми спостерігаємо, що саме поняття креативного менеджменту постійно змінюється, саме через великий творчий простір, цей фактор креативу не зміниться ніколи. В цьому питання кількість думок значно перевищує кількість людей, хтось вважає, що креатив це просто нестандартний підхід, а для когось це кардинально інакший підхід до вирішення вже звичних питань, але всі завжди сходяться в одній думці креатив не просто важливий, він – невід‘ємний. В практиці сучасного бізнесу креативність стосується абсолютно кожного питання, від побуту до вирішення питань на державномурівні. Багато відомих і не тільки людей вважають не зовсім коректним вважати креатив методом, скоріше інструментом, який вже на базовому рівні є у кожноїлюдини, через те, що креативність закладені як у свідомість так і у підсвідомість.До різноманітності методів використання креативу додається різноманітність питань, у яких його використовують, ця різноманітність без перебільшення – нескінченна.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
2. Chychun V., Chaplynska N., Shpatakova O., Pankova A., Saienko V. Effective Management in the Remote Work Environment. *Journal of System and Management Sciences*. 2023. Vol. 13. No.3. Pp. 244–257. DOI: 10.33168/JSMS.2023.0317. URL: http://www.aasmr.org/jsms/Vol13/No.3/Vol.13.3.17.pdf

Отримано: 08.05.2025

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 6.
ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: ІСТОРИЧНИЙ, ЕКОЛОГІЧНИЙ, ГЕОГРАФІЧНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХОДИ

УДК 338.48(477.83)

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

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ПРОГАМНИХ ЗАВДАНЬ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ З 2011 РОКУ

Стрімкий розвиток економіки регіонів залежить від розвитку туризму. Хмельницька область володіє ландшафтними, історико-культурними, рекреаційними ресурсами, невисокою концентрацією промисловості, порівняно сприятливою екологічною ситуацією, що створює необхідні передумови для активізації розвитку туризму. Аналіз регіональних проблем розвитку туризму, а також урахування досвіду провадження регіональної політики розвитку туризму є актуальним питанням для постановки завдань щодо покращення ситуації, яка склалася в регіоні.

Стан і перспективи розвитку туризму в Україні досліджують М. Борущак, О. Радченко, С. Горбаченко. Праці Ю. Дзюрах, Р. Гуц присвячено аналізу ролі держави у розвитку туризму в умовах воєнного стану. Регіональна політика у сфері туризму перебуває в центрі досліджень О. Підвальної, Т. Колесника.

На рівні Хмельницької області систематично розробляються та реалізуються стратегії розвитку регіону в цілому та програми розвитку туризму зокрема. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 роки була підготовлена робочою групою за участі різноманітних суб'єктів регіонального розвитку шляхом семінарів-практикумів і обговорень, що відбувалися у період жовтня 2010-травень 2011 р. Стратегію передбачалося реалізувати у три етапи: 2011–2014; 2015–2017 і 2018–2020 [1].

Однією з її чотирьох стратегічних цілей є реалізація туристичного потенціалу регіону, щодо якої виділено дві операційні цілі. За встановленими цілями заплановано реалізувати дев'ять проєктів (рис. 1).

Втілено у життя Програму розвитку туризму у Хмельницькій області на 2013–2015 роки (затверджена рішенням обласної ради від 19 червня 2013 року). Пріоритети, завдання і шляхи реалізації систематизовано на рис. 2.

Реалізація активної регіональної політики в Хмельницькій обл. у період реалізації Стратегії 2011-2020 рр. зіткнулась з *негативними чинниками*, більшість з яких характерні як для країни в цілому, так і для її регіонів:

1. Політична та економічна нестабільність в державі, низька екологічна безпека і недосконаліть державної туристичної політики [3].
2. Низька обізнаність іноземних споживачів про туристично-рекреаційний потенціал Хмельниччини.
3. Недостатній рівень розвиненості матеріально-технічної бази туризму та її невідповідність міжнародним стандартам, транспортної системи.

4. Проблеми системи водопостачання, збору відходів, невідповідний благоустрій міст, недосконалі засоби комунікацій.
5. Недостатній розвиток інформаційної інфраструктури туризму.
6. Недостатність нових розроблених туристичних маршрутів.

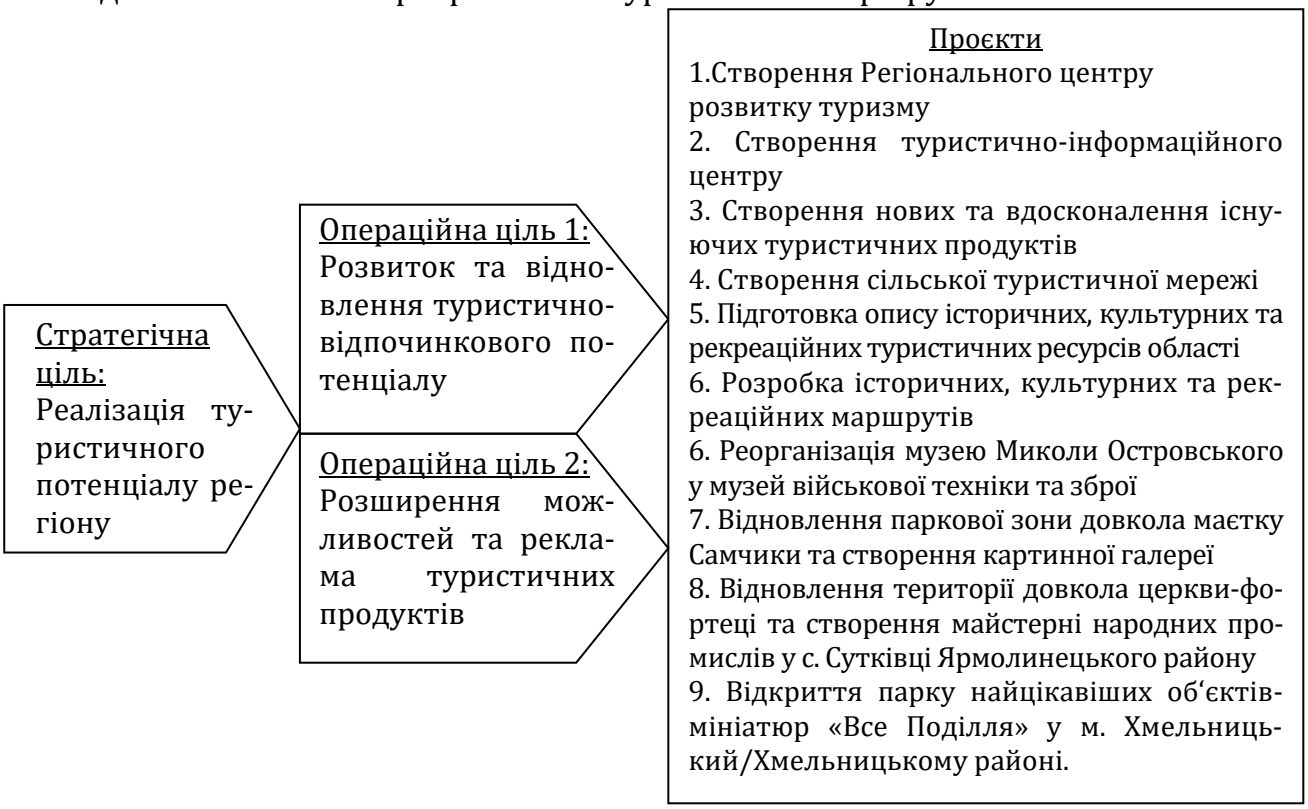


Рис. 1. Узгодження стратегічних і операційних цілей з проєктами у Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011–2020 роки

Джерело: систематизовано автором за даними [1].

Рішенням обласної ради від 20 грудня 2019 р. № 49-29/2019 була прийнята Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки, у якій викладена оперативна ціль 1.6 «Розвиток туристичного потенціалу та креативної індустрії» (рис. 3).

Очікувані результати від реалізації цілі 1.6 Стратегії:

- розширення привабливих для вітчизняних та іноземних туристично-рекреаційних пропозицій;
- покращення асортименту та якості туристичної пропозиції регіону;
- розвиток подієвого туризму (проведення фестивалів, виставок, відкриття туристичного сезону), а також участь у промоційних туристичних заходах, у тому числі ярмарках, виставках, форумах;
- популяризація та відродження українських звичаїв, народного, сучасного мистецтва та культури, розвиток аматорського мистецтва, збереження фольклорної спадщини, а також впровадження сучасних технологій у проведенні фестивалів;
- промоція регіонального туристичного потенціалу;
- розробка нових туристичних маршрутів міжнародного значення;
- маркування важливих туристичних та рекреаційних об'єктів;
- підвищення якості надання лікувально-оздоровчих послуг;
- розвиток автошляхів, маркованих вело шляхів та об'єктів кемпінгу.

Рис. 2. *Узгодження пріоритетних завдань і шляхів їх реалізації у Програмі розвитку туризму у Хмельницькій області на 2013–2015 роки*

Джерело: систематизовано автором за даними [1].

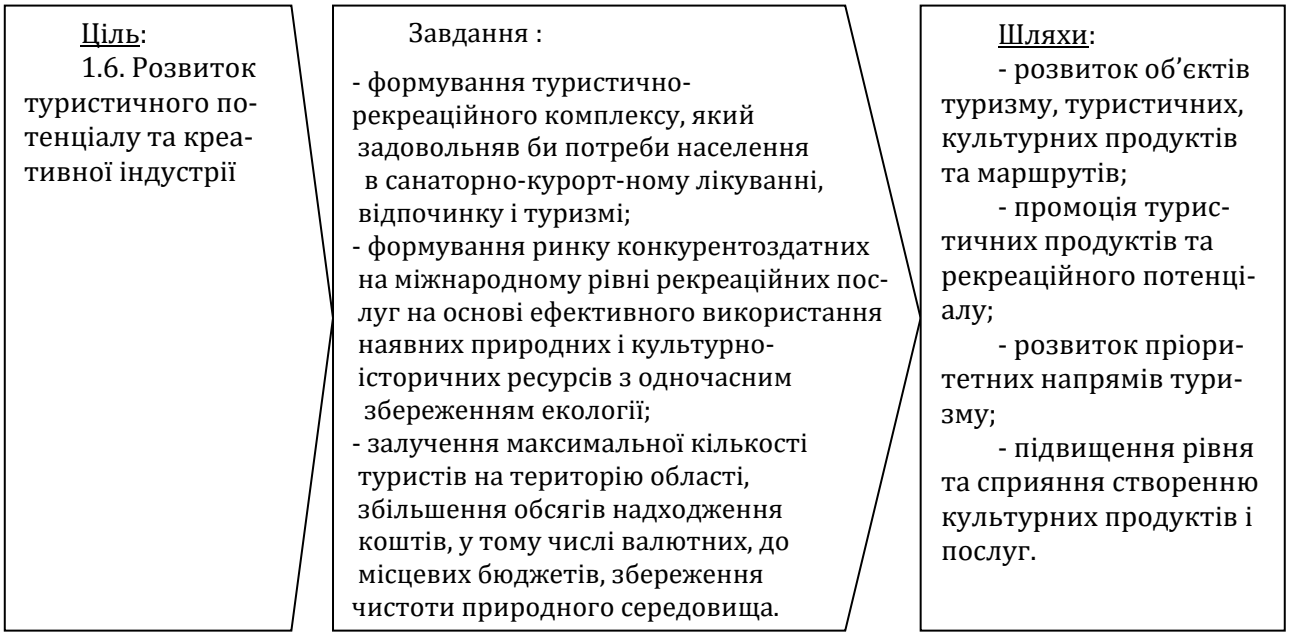


Рис. 3. *Узгодження завдань і шляхів реалізації оперативної цілі 1.6 Стратегії розвитку Хмельницької області на 2021–2027 роки*

Джерело: систематизовано автором за даними [1].

Втілюється Програма розвитку туризму Хмельницької області на 2021–2025 роки затверджено рішенням обласної ради від 15 вересня 2021 року № 53-6/2021. Її метою є створення умов для забезпечення сталого розвитку сфери туризму у Хмельницькій області, перетворення її у конкурентоспроможну, високорентабельну, інтегровану у світовий ринок галузь, яка зможе стати вагомим чинником прискорення соціально-економічного розвитку регіону, підвищення якості життя населення, гармонійного поступу і консолідації суспільства, а також популяризації України у світі. Проведено низку медійних заходів, благоустрій туристичних маршрутів із залученням громад і стейкхолдерів, систематизація туристичних шляхів області, впровадження інновацій шляхом диверсифікація видів туризму, часткова розбудова інфраструктури туризму. Однак, підготовка кадрового забезпечення сфери закладами вищої освіти потребує більшої уваги з боку органів місцевого самоврядування області [3]. Недостатнім є реалізація принципів безбар'єрності у сфері туризму, гостинності області [2].

Напрями розвитку туризму регіону мають стати концептуальною базою довгострокової обласної програми, що включатиме створення організаційно-правових та економічних засад становлення туризму як високорентабельної галузі економіки регіону, важливого засобу культурного та духовного виховання жителів області, відтворення їх трудового потенціалу:

- проведення науково-дослідних, проєктних робіт з актуальних проблем розвитку туризму та рекреації, зокрема як ресурсу відновлення ментального і фізичного здоров'я людей під час воєнного і післявоєнного часу,
- залучення приватного сектора, особливо у сільській місцевості, до рекреаційно-туристичного підприємництва та сільського зеленого туризму;
- створення сприятливих умов для розвитку оздоровчо-спортивного, екологічного, пригодницького видів туризму тощо;
- ефективне використання природного та історико-культурного потенціалу Хмельничини,
- фокусування уваги держави і органів місцевого самоврядування на підготовці висококваліфікованих кадрів для сфер туризму та гостинності;
- створення сучасної геоінформаційної системи «Туризм Хмельниччини» та маркетингової служби при місцевих радах.

Список використаних джерел:

1. Офіційний веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації. URL: https://www.adm-km.gov.ua/.
2. Дзюрах Ю. М., Гуц Р. Б. Державне регулювання розвитку індустрії туризму України в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2024. Том 35 (74). № 1. С. 78–84.
3. Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Регіональна політика інноваційного розвитку сфери туризму: проблеми формування та регулювання: монографія. Вінниця: ТОВ «Друк» 2022. 372 с.
4. Радченко О. П., Горбаченко С. А. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/24.

Отримано: 12.05.2025

УДК 62-97/-98

Таїсія Веселовська,
кандидат технічнихнаук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОГЛЯД СУЧАСНОГО УСТАТКУВАННЯ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ФОРМАТУ STREET-FOOD

Стріт фуд – це індустрія виготовлення і продажу готової їжі і напоїв в громадських місцях і на вулиці, а реалізована продукція споживається відразу [1]. Згідно організації Food and Agriculture Organization [2] в даний час стріт фудом користується до 3 млрд чоловік в день. Особливо поширений стріт фуд у великих населених пунктах, містах мільйонниках, в місцях з розвиненим бізнес середовищем, туристичних центрах. Меню в точках продажів вуличної їжі орієнтоване на людей з невисоким рівнем доходу. Стріт фуд – найкраще рішення для втамування голоду в обідній час. Пообідати або просто перекусити в точках вуличної торгівлі можуть всі категорії населення. Це оптимальне рішення для молодих людей, насамперед студентів та учнів. Саме в їх середовищі найбільш популярним є street-food. Стріт фуд знаходиться на передньому краї харчових інновацій, і, враховуючи, що популярність даного формату в останні роки збільшується, його «мігруючий» характер визначає споживчий попитом на нові смаки і тенденції в меню швидкого харчування.

Мережа стріт-фуду працює за схемою: трейлери прикріплені до виробничої бази, на якій виготовляються напівфабрикати високого ступеня готовності, а обладнання для доведення до кулінарної готовності страв розміщується безпосередньо у вагончику, фургоні. Асортимент продукції, як правило, невеликий. При цьому споживачі не відчувають недостачі асортименту за рахунок різноманітних пропозицій від різних мереж стріт-фуду. Асортимент страв вуличних точок максимально адаптований до швидкого, масового приготування й орієнтований на часте повторення операцій.

Популярність закладів стріт-фуду пояснюється низькими витратами входження на ринок і сприятливими термінами формування стабільного прибутку, тому, правильна організація роботи такого підприємства та підбір якісного обладнання для вуличної торгівлі є факторами, що впливають безпосередньо на успішність бізнесу в цілому. Сьогодні обладнання для вуличної торгівлі є одним з найбільш окупних внаслідок попиту, що постійно збільшується на продукцію такого роду. Такі точки мають високу прохідність і кожна така точка спеціалізується на одному конкретному виді продукції, для якої використовується один тип апаратури. Обладнання може послужити для організації будь-якого з видів продукції даного формату і має бути орієнтоване на масове, потокове, безперервне і швидке відтворення. Внаслідок розміщення точок вуличної торгівлі поблизу від основних потоків переміщення людей, їхня продукція зазвичай доступна і затребувана.

Різноманітність харчового устаткування, що використовується на вулиці умовно поділяють на три групи. Перша – найпростіше устаткування для приготування продукції, яке не потребує спеціального приміщення і комунікацій. Друга група – устаткування, яке розміщується на автономних рухомих візках і працює від газового балона. До третьої групи відносять стаціонарні або пересувні павільйони – мінікафе, в яких розміщують кілька видів обладнання для стріт-фуда, а саме: апарати

для хот-догів; грилі; поверхні для смаження; чебуречниці; професійні фритюрниці; професійні млинниці; промислові апарати для шаурми. Корисним для стрітфуд – бізнесу будуть притискний та роликовий грилі для хот-догів та гамбургерів, адже саме ці страви є найбільш затребуваними. Кількість роликів в апараті може бути від 5 до 11. Ці елементи гриля виготовлені, як правило, з нержавіючої сталі або мають покриття з тефлону для покращення антипригарних властивостей.

Фаст-фуд, стріт-фуд міцно увійшли в наше життя і сучасне суспільство споживачів складно здивувати виробникам. На вулицях міст звикли бачити кіоски з звичною нам піцою, хот-догами або шаурмою. З'явилася нова страва – коно-піца, або – піца в стаканчику, піца-парасолька, ріжки з наповнювачами. Якщо стандартна піца не є фаст-фудом як таким, тому що передбачає вживання її за столом, то коно-піцу можна вживати прямо на ходу, що дуже вигідно для вуличної торгівлі. Ця страва являє собою випечений конус з начинкою – як солодкою, так і солоною. Щоб виготовити коно-піцу використовується спеціальне обладнання – преси для формування конуса зі спеціальною піччю. Існують автоматичні і ручні апарати коно-піци. Перший тип оснащений автоматичним опусканням і підйомом верхньої робочої поверхні, автоматичним регулюванням температури, таймером, регулюванням товщини коржа, системою охолодження. Обладнання коно-піци дозволяє виготовляти конуси з тіста, після чого відразу ж їх ставити на випічку. На виході вже є готова форма, яку необхідно тільки лише наповнити потрібною начинкою. У більшості сучасних моделей час випічки одного стаканчика становить близько 1–1,5 хв. в залежності від розміру конуса і його рецептури [3].

Апарати для приготування корн-дога є досить популярними на ринку стріт-фуда. В цих апаратах одночасно можна приготувати 5 корн-догів – сосисок в тісті з кукурудзяного борошна і смажиться в гарячій олії. Корн-дог – це різновид сосиски в тісті або хот-дога. Майже завжди подається на дерев'яній паличці, хоча деякі ранні версії не мали паличок. Така форма приготування приваблює клієнта, так як на відміну від звичайних сосисок в тісті, в корн-дога основою є сосиска, а невелика кількість тіста надає продукту привабливий вигляд та хрумтячу оболонку, що особливо полюбляють любителі м'ясних виробів.

Апарат для виготовлення сосисок в тісті СТ-5 (АКД-5): популярний на ринку стріт-фуда. Рецептура тіста в такому апараті близька до рецептури тіста для бельгійських вафель, і виходить сосиска, запечена в м'якому вафельному тісті. Даний апарат підходить для приготування термофільних начинок в тісті. Дана модель не потребує спеціальної витяжки, так як при роботі апарат випікає продукт, а не смажить його. За один раз можна випікати 5 штук продукту. Апарат має таймер для контролю часу випікання сосиски в тісті [4].

Асортимент устаткування для виготовлення корн-догу і коно-піци наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Устаткування для виготовлення корн-догів і коно-піци у закладах стріт-фуду

Модель	**Виробник**	**Габарити, мм**	**Потужність, кВт**	**Вага, кг**	**Ціна**
Апарат для виготовлення сосисок в тісті	США: Gold Medal	413x660x254	1,66	16	45360 грн
Корн-дог апарат GoodFood CM6A	Китай	390x340x245	1,55	9,5	7,182 грн

Продовження таблиці 1

Апарат для виготовлення сосисок в тісті Корн-дог СТ – 5 (АКД-5)	Україна	420х250х260	1,6	12	9590 грн
Корн-дог аппарат АВ Group СМ5	FsDesign, Украина	385х410х305	1,55	9,5	8400 грн
Піч-прес Коно-піца КП-150	Україна Кий-В	300/330/780	0,6	17	30349

У найближчі роки стріт-фуд ставатиме все більш складним. Регіональна кухня – це те, що зараз стає найбільш затребуваним у споживачів. Окрім того, люди хочуть знати з яких інгредієнтів складається та чи інша страва і звідки вони були привезені.

В Україні ринок фаст-фуду та стріт-фуду ще не заповнений на достатньому рівні і є цікавим напрямком для розвитку власного бізнесу. Так само точки вуличної їжі стають цікаві великим мережам та закладам харчування, як додаткове джерело отримання доходу і реклами.

Українська їжа, як і вся Україна сьогодні отримала шанс бути почутою і побаченою, тому важливо показати українське коріння, їжу, що була завжди притаманна нашому населенню, підняти із забуття продукти та страви, які зрозумілі та звичні нам, щоб повернути їх до сучасних закладів у новому вигляді.

Список використаних джерел:

1. Словник новітніх англізмів / укл. Белей Л., Гончаренко А., Ківу М., Олександрук І. Київ: Наукова думка, 2022. С. 247.
2. The Food and Agriculture Organization (FAO) Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) URL: https://latifundist.com/kompanii/1044-the-food-and-agriculture-organization (дата звернення: 05.05.2025).
3. Апарат коно-піца КП-1-150 КИЙ-В URL: https://www.food-service.com.ua/ua/-obladnannya-dlya-konopitstsi-c333 (дата звернення: 05.05.2025).
4. HotMax: Технологічне обладнання. URL: https://hotmax.com.ua/ua/fast-fud.html?srsltid=AfmBOoqTUdg-1QMweybQ8VgYdh_dOP7Mnp48QNjifU5-Gfqtq4UZbsm5 (дата звернення: 05.05.2025).

Отримано: 07.05.2025

УДК 338.48(477)«364/366»

Людмила Воробйова,
кандидат економічних наук, доцент,
Наукова бібліотека імені М. В. Довнар-Запольського
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ЧАСИ

Основними засадами повоєнного відновлення індустрії туризму в Україні повинні стати пам'ятний, військово-патріотичний, лікувально-оздоровчий, психологічний, діловий, освітній, спортивний та екологічний туризм.

Україна володіє значним туристичним потенціалом і має всі передумови для розвитку внутрішнього та міжнародного туризму.

Туристичні бренди – явище, яке поширене в усьому світі. Україна має свій, але поки що не розкручений бренд – це трипільська культура. Сьогодні державі потрібна маркетингова програма просування трипільського бренду як в Україні, так і за її межами. Трипільська культура – це одне з найяскравіших явищ первісного світу. Це перша з відомих культур землеробів та гончарів, із якої почалася історія України. Звісно, доведеться проводити реконструкцію тодішнього житла стародавніх трипільців, одягу, проводити детальні розкопки, будувати модерновий скансен.

В Україні вже є перші наробки з просування цього бренду. Так, у селі Легедзино Черкаської області створено історико-культурний заповідник «Трипільська культура». Це поселення, відоме як Тальянки, розташоване між селами Тальянки та Легедзине. Його площа понад 400 гектарів, там було 300 будинків, існувало воно приблизно 5800–5700 років тому.

В просуванні цього бренду беруть активну участь такі підприємці, як Павло Ярмій та Максим Явтушенко. Павло Ярмій – керівник громадської організації «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад», підприємець, ресторатор, волонтер та туристичний промоутер Херсонщини. Родом із заходу України. У Києві його команда створила проєкт «Міфологізація Трипілля». За словами Павла Ярмія, «нам потрібне нове бачення міст, які зараз в окупації чи в сірій зоні. Якими вони мають бути, щоб туди повернулися люди. А вертатися треба, інакше за що наші хлопці віддають життя. Та, щоб люди повернулися, потрібні нові ідеї і план». Павло Ярмій є координатором кластеру «Шляхами Трипільської праматері». Це не лише туристичний маршрут Уманщиною, а цілий агротуристичний кластер. «Ми об'єдналися, аби показати землю, на якій до появи перших на планеті міст, уже існували найбільші в світі мегапоселення культури Кукутень-Трипілля», – сказав пан Павло, презентуючи кластер на туристично-економічному форумі «Туризм в Україні: вимоги сьогодення». Він реалізував такі всеукраїнські проєкти, як «Таврійський ярмарок», фестиваль «Чумак-фест», маршрут «Соляна дорога», знаменитий давнім чумацьким шляхом. Центром кластеру обрано місто Умань, туристичну перлину України. З неї починається і нею завершується маршрут «Шляхами Трипільської праматері». Адже Умань розташована на перехресті економічних, соціальних, культурно-туристичних і геополітичних меридіанів. Долучився до цього кластеру і підприємець Максим Явтушенко (на прикладі презентації стартапу VR «Поселення Трипільської культури»), використовуючи інноваційні технології для збагачен-

ня туристичних вражень. А 18 квітня 2024 року був підписаний меморандум про співпрацю з Київським національним економічним університетом імені Вадима Гетьмана. Підписання цього меморандуму відкриває нові перспективи обміну знаннями та інноваціями.

Взагалі, корені дослідження трипільської культури в КНЕУ сягають постаті першого ректора нашого вишу М. В. Довнар-Запольського, який був особисто знайомий з першовідкривачем пам'яток трипільської культури Вікентієм Хвойкою. А 23 листопада 2021 року з ініціативи Інституту вищої освіти КНЕУ імені Вадима Гетьмана та за підтримки Департаменту молоді та спорту м. Києва відбулося відкриття Центру дослідження та популяризації трипільської культури, присвячене 115-й річниці КНЕУ.

Дослідженням та популяризацією трипільської культури також активно займаються кафедра регіоналістики та туризму, Наукова бібліотека імені М. В. Довнар-Запольського, музей історії КНЕУ, кафедри бізнес-лінгвістики та економіко-математичного моделювання, а також студенти команди Енактус КНЕУ, яку очолює проректорка з наукової роботи, д.е.н., професорка Антонюк Л. Л. На сайті бібліотеки утворений інформаційний ресурс «Трипільська культура», в музеї історії КНЕУ і в залі українознавства бібліотеки відкриті виставки трипільської культури. А в Центрі дослідження та популяризації трипільської культури систематично проводяться заходи, експозиція Центру постійно поновлюється. Студентська команда Енактус КНЕУ у проєкті «Трипілля: зв'язок поколінь» має багато досягнень на міжнародних змаганнях різних рівнів.

18 березня 2025 року в Центрі відбувся черговий захід з нагоди 175-ї річниці від дня народження Вікентія Хвойки. До цієї дати відбулося відкриття нової експозиції – виставки керамічних виробів підприємця Володимира Перехреста. Безцінний подарунок Центру та музею історії КНЕУ зробив Віталій Кулик, політолог, керівник лабораторії протидії дезінформації КНЕУ. Він подарував артефакти Трипілля зі своєї приватної колекції.

Під час повномасштабного вторгнення росії в Україну бібліотека стала інформаційним центром громади. Тому в наступному заході, який відбувся в Центрі 3 квітня 2025 року, взяли участь особливі гості. Це внутрішньо переміщені особи з Луганської області. Під час зустрічі присутні познайомились з традиціями трипільців, їхніми мистецькими досягненнями та культурною спадщиною. Директорка бібліотеки Світлана Якубовська подарувала гостям оцифровану книжку Пассек Т. С. «Трипільська культура: науково-популярний нарис» (1941) з інформаційного ресурсу, який розміщений на сайті бібліотеки.

До речі, школа кераміки допомагає у реабілітації військових. Ліпка допомагає при реабілітації після травмування рук, аби повернути дрібну моторику. Глина має унікальні властивості, вона заземляє людину і заспокоює розум. Ліпка – медитація у творчості. Глина – це первинний матеріал землі. Адже наші предки точно ліпили з глини посуд, іграшки й інші речі. Арттерапія повертає людину в нормальний стан й допомагає пропрацювати травматичний досвід. Тому в нашому Центрі вже стало традицією проведення майстер-класу з виготовлення глиняних виробів. Майстер-клас проводить племінниця підприємця Володимира Перехреста, студентка нашого університету Оля Шедова.

Отримано: 05.05.2025

УДК 338.483.1:341.16:001

Олена Зеленко,
доктор економічних наук, професор,
Наталія Жуган,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Східноукраїнський національний університет імені В. Даля,
м. Київ, Україна

ГАСТРОНОМІЧНА СПАДЩИНА ЯК РЕСУРС ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку туризму спостерігається зростаючий інтерес до нетрадиційних форм подорожей, зокрема гастрономічного туризму. Цей напрям, що поєднує кулінарну культуру з туристичним досвідом, набуває дедалі більшого значення як у світі, так і в Україні. Сучасний турист прагне не лише оглянути історичні або природні пам'ятки, а й відчути унікальну атмосферу певного регіону через його традиційну кухню, гастрономічні практики та локальні продукти.

Україна має багатий потенціал для розвитку гастрономічного туризму завдяки значній регіональній різноманітності кулінарної спадщини, яка формувалася протягом століть під впливом історичних, етнографічних та географічних чинників. Гастрономія у цьому контексті виступає не просто як спосіб харчування, а як важливий елемент нематеріальної культурної спадщини, що відображає ідентичність, цінності та традиції певної етнічної спільноти.

Дослідження гастрономічної спадщини як ресурсу для розвитку туризму набуває особливої актуальності в умовах потреби у стимулюванні місцевої економіки та збереженні культурної самобутності регіонів. Дослідники О. Ю. Гасюк [1] та І. С. Смирнова [2] у своїх працях підкреслюють важливість автентичності гастрономічних традицій, необхідність їх охорони та можливості інтеграції носіїв цих традицій в туристичну інфраструктуру як провайдерів послуг гостинності. Автори також акцентують увагу на перспективності створення гастрономічних маршрутів, проведенні фестивалів, розробці брендів локальної кухні, однак зазначають, що більшість таких ініціатив залишаються нереалізованими або потребують системного підходу до впровадження. Серед ключових практичних заходів, що можуть сприяти ефективному використанню гастрономічної спадщини у сфері туризму, доцільно виокремити наступні:

- розробка спеціалізованих гастрономічних турів, орієнтованих на регіональні особливості (наприклад, «Смаки Поділля», «Закарпатська кухня», «Гуцульські смаколики»), що передбачають відвідування традиційних закладів харчування, локальних виробництв, майстер-класів з приготування страв;
- організація щорічних гастрономічних фестивалів, які презентують локальні страви, продукти та кулінарні традиції, а також формують туристичну привабливість територій;
- створення інтерактивного мобільного додатку, що включає карту гастрономічних локацій, маршрути, інформацію про заклади, страви та гастроподії в Україні;
- активне використання цифрових платформ для популяризації гастрономічної спадщини: ведення кулінарних блогів, сторінок у соціальних мережах, відеоблогів, присвячених локальній кухні;

- залучення учнівської молоді до дослідження, відтворення та презентації кулінарних традицій свого регіону через освітні програми, проєкти та конкурси.

У подальшому процесі впровадження напрямів розвитку туристичних активностей через залучення гастрономічної складової варто звернути увагу на вже наявні туристичні продукти, провести аналіз туристичних вебсайтів, програм вітчизняних гастрономічних фестивалів, а також орієнтуватись на досвід таких країн, як Італія, Франція та Японія, де гастрономічний туризм перетворився на важливий елемент національної туристичної стратегії. Приклади цих країн свідчать, що ефективне поєднання гастрономії, культурної складової з туристичними послугами дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність регіонів, а й забезпечити сталість їх розвитку.

У контексті сучасних викликів на тлі повномасштабної війни в Україні особливої уваги потребує питання адаптації гастрономічного туризму до нових умов. Зокрема, варто враховувати такі аспекти:

- безпека туристів та учасників гастрономічних заходів, зокрема актуальність об'єктів, доступність доріг та наявність укриттів у місцях проведення подій; на даний момент в Україні навіть у прифронтових регіонах є виробники крафтової гастрономічної продукції, які за даними гастрокарти «Дорога гурманів» [3] продовжують свою роботу, але відвідувати ці локації не рекомендовано через близькість до лінії фронту;
- використання гастрономії як інструменту для психологічної реабілітації, соціальної згуртованості та підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів; споживання та приготування смачних страв (на майстер-класах) є джерелом позитивних емоцій, які варто підсилювати під час туристичної подорожі;
- співпраця з місцевими громадами, які зазнали наслідків війни, з метою їх економічної підтримки через туристичні ініціативи пов’язані із створенням гастрономічних магнітів; тут так само можна говорити про і про підтримку ВПО та ветеранів через їх залучення до підприємницької діяльності в рамках створення унікальних гастрономічних маршрутів;
- висвітлення гастрономічної спадщини як символу національної ідентичності та стійкості, що сприяє зміцненню патріотичних настроїв; це процес вже розпочато, але він потребує масштабування та розповсюдження по всіх регіонах України.

Отже, гастрономічна спадщина має значний потенціал як інструмент регіонального розвитку в рамках туристичної індустрії. Її активне включення до туристичних практик сприяє формуванню позитивного іміджу територій, збереженню культурної ідентичності та активізації економічної діяльності на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Гасюк О. Ю. Гастрономічний бренд туристичної дестинації. *Вісник Львівського університету*. *Серія географічна.* 2019. Вип. 53. С. 206–213.
2. Смирнова І. С. Регіональні особливості розвитку гастрономічного туризму в Україні. *Вісник географічного товариства України*. 2020. №2. С. 42–48.
3. Гастрономічна карта «Дорога гурманів». URL: https://dorogygurmaniv.com/-uk/gastrokarta/.

Отримано: 07.05.2025

УДК 379.85:504.062

Інна Ковтуник,
кандидат географічних наук,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ФАКТОРИ СПРИЯТЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

Хмельницька область має високий рівень концентрації туристичних ресурсів, у тому числі тих, які 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 фактори сприятливості розвитку туризму в Хмельницькій області.

Досягнення поставленої мети здійснюється через постановку і вирішення наступних завдань:

1. Визначити фактори сприятливості розвитку туризму в Хмельницькій області.
2. Вивчити географічне положення області як фактор розвитку туризму.
3. Дослідити туристичні ресурси Хмельниччини як фактор розвитку туризму.

Географічне положення і туристичні ресурси є головними факторами розвитку туризму в Хмельницькій області (рис. 1). Територія Хмельницької області лежить між 48°26'56'' і 50°35'28'' північної широти та між 26°08'05'' і 27°54'05'' східної довготи. Площа території становить 20,6 тис. км.^{2} або 3,4% від загальної площі країни [2, с. 123]. Протяжність області з півночі на південь становить 220 км., а із заходу на схід – 120 км. Географічний центр Хмельниччини майже співпадає з місцерозташуванням м. Хмельницького, що в свій час стало однією з причин перенесення в 1941 р. обласного центру з м. Кам'янця-Подільського до м. Проскурів (із 1954 р. – м. Хмельницький), що стало вигідним фактором для транспортної доступності та соціально-економічного розвитку території Хмельницької області. Крайніми точками Хмельницької області є:

- на півночі – с. Веселинівка Славутського району;
- на півдні – с. Грищук Кам'янця-Подільського району;
- на заході – околиці с. В'язовець Білогірського району і с. Мислова Волочиського району;
- на сході – с. Вівсяники Деражнянського району.

Завдяки сприятливому географічному положенню область має високий рівень концентрації природно-географічних туристичних ресурсів, у тому числі тих, які мають оздоровчі, рекреаційні властивості і широко використовуються в курортному господарстві, тому їх аналіз є надзвичайно актуальним, оскільки розкриваються значні перспективи розвитку курортного господарства, рекреаційної діяльності та туризму в цілому на теренах Хмельниччини.

Погода, клімат, їх комфортність і вплив на самопочуття людини є визначальними факторами розвитку для більшості функціональних типів територіальних рекреаційних комплексів, туристичних систем та масових видів туризму. Вся територія Хмельницької області знаходиться в смузі кліматичного комфорту.

Рис. 1. *Мапа Хмельницької області*

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) [1, с. 105].

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.

Під *природно-географічними туристичними ресурсами* розуміють фактори, речовину та властивості компонентів природних і природно-антропогенних геосистем, що володіють сприятливими внутрішніми і зовнішніми, якісними та кількісними параметрами для реалізації туристичної діяльності.

В межах природно-географічних туристичних ресурсів виділяють наступні *види* природно-географічних туристичних ресурсів: тектонічні, геологічні, орографічні, спелеологічні, гідрологічні, бальнеологічні, біотичні, ландшафтні, кліматичні.

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 рекреаційно-туристичного потенціалу. Важливе значення для туризму і для формування туристичних потоків мають географічне положення та туристичні ресурси Хмельницької області.

Список використаних джерел:

1. Ковтуник І. І. Екологічний туризм у контексті сталого розвитку / матеріали міжнар. наук.-практ. конф. *Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності: зб. наук. праць (Хмельницький, 22 квітня 2024 р.).* / Державне агентство розвитку туризму України, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2024. С. 104–105.
2. Ковтуник І. І. Природно-географічні рекреаційні ресурси та курортні території Поділля. *Агросвіт.* 2020. № 11. С. 122–126. URL: http://www.agrosvit.info/-?op=1&z=3227&i=15.
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: 12.05.2025

УДК 338.482:004

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

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ: ІННОВАЦІЙНИЙ ТРЕНД ТА ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ

Цифровізація перетворила індустрію гостинності на динамічну та високотехнологічну сферу, де кожен аспект – від бронювання номерів до обслуговування гостей – може бути оптимізований і автоматизований завдяки новітнім технологіям. У глобалізованому світі цифрові інструменти дозволяють готелям, ресторанам і туристичним компаніям значно підвищити ефективність, забезпечуючи безперервну доступність послуг та зручність для клієнтів. Тобто цифровізація сфери гостинності – це інноваційний тренд, що стає дедалі важливішим для розвитку індустрії в Україні. В умовах глобальної конкуренції, цифрові технології не лише покращують обслуговування клієнтів, а й дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, збільшувати прибутки та знижувати витрати.

На сьогодні пріоритетними напрямами цифровізації в Україні у сфері гостинності є: розвиток онлайн-платформ: платформи для швидкого та зручного бронювання номерів, столиків у ресторанах або турів. Наприклад, Booking.com чи локальні сервіси; маркетплейси для пошуку готелів, що відповідають екологічним чи інклюзивним вимогам; інтеграція хмарних технологій: впровадження хмарних рішень для управління клієнтською базою, фінансовою звітністю та аналізу даних; аналітичні системи на базі хмар для прогнозування запитів клієнтів та персоналізації послуг; кібербезпека: захист персональних даних гостей, особливо в умовах зростання кібератак; відповідність нормам міжнародної сертифікації даних (наприклад, GDPR); цифровий маркетинг: використання таргетованої реклами, соціальних мереж та інфлюенсерів для залучення клієнтів; програми лояльності, інтегровані в мобільні додатки; розвиток мобільних технологій: розробка мобільних додатків для управління усіма послугами готелів чи ресторанів; функції для замовлення послуг у режимі реального часу (room service, бронювання); інтеграція з екосистемами: взаємодія з транспортними системами, культурними заходами, туристичними агенціями через єдину цифрову платформу; синергія з «розумними містами» (smart cities) для створення унікальних клієнтських вражень[1, 2].

Основними перевагами цифровізації є: підвищення рівня задоволеності клієнтів; скорочення операційних витрат; підвищення конкурентоспроможності українських готелів і ресторанів на міжнародному ринку; підтримка екологічних ініціатив (безпаперові процеси, оптимізація енергоспоживання).

Цифровізація – це не лише інновація, а й необхідність для сучасної сфери гостинності, особливо в умовах глобальних викликів та війни, що стимулює адаптацію до нових реалій.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у сфері гостинності відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнесу, покращення клієнтського досвіду та оптимізації операцій. ШІ стає важливим інструментом у цифровій трансформації, забезпечуючи інноваційні рішення в готелях і ресторанах. Основними напрямами використання штучного інтелекту в гостинності є:

1. Автоматизація взаємодії з клієнтами:
    - чат-боти та голосові помічники: використовуються для обробки запитів клієнтів у режимі реального часу (бронювання номерів, консультації щодо послуг); інтеграція голосових помічників, таких як Alexa чи Google Assistant, для керування номером (освітлення, температура, замовлення послуг);
    - персоналізація послуг: аналіз поведінки клієнтів для пропонування індивідуальних рішень (персоналізовані знижки, рекомендації щодо меню чи туристичних маршрутів).
2. Аналітика та прогнозування:
    - динамічне ціноутворення: ШІ аналізує сезонність, попит і конкурентне середовище, щоб автоматично встановлювати оптимальні ціни;
    - прогнозування попиту: моделі ШІ допомагають передбачити заповненість готелю чи ресторану та адаптувати ресурси відповідно;
    - аналіз відгуків: ШІ може обробляти тисячі відгуків клієнтів для виявлення трендів і швидкого реагування на проблеми.
3. Операційна ефективність:
    - системи управління ресурсами: ШІ допомагає оптимізувати використання енергоресурсів у готелях (регулювання освітлення, опалення, кондиціювання);
    - розподіл персоналу: алгоритми ШІ оптимізують розклад співробітників на основі прогнозу завантаженості;
    - керування запасами: в ресторанах ШІ може прогнозувати споживання продуктів, запобігаючи їх надлишку або дефіциту.
4. Інновації в обслуговуванні:
    - роботи-асистенти: у готелях використовуються роботи для доставки їжі, багажу або прибирання;
    - віртуальні помічники: надання гостям доступу до віртуальних гідів для організації подорожей чи екскурсій.
5. Безпека та кіберзахист:
    - ШІ у системах безпеки: розпізнавання облич для реєстрації гостей та забезпечення безпеки;
    - захист даних: використання ШІ для моніторингу кібератак та запобігання витоку даних клієнтів.

Інтеграція ШІ в гостинність має також свої переваги: підвищення задоволеності клієнтів – швидка реакція на запити, персоналізований сервіс, передбачення потреб; зниження витрат – скорочення витрат на персонал завдяки автоматизації процесів. ефективність управління – оптимізація ресурсів та автоматизація рутинних задач; збільшення прибутків – динамічне ціноутворення та зростання лояльності клієнтів [3].

Основними викликами впровадження ШІ в Україні є:

1. Фінансові бар’єри – висока вартість впровадження технологій.
2. Кадрова підготовка – нестача фахівців для впровадження та обслуговування систем ШІ.

3. Довіра клієнтів – побоювання клієнтів щодо конфіденційності даних.
4. Інфраструктурні обмеження – не всі заклади мають доступ до швидкісного Інтернету та сучасного обладнання.

Отже, цифровізація сприяє інтеграції систем управління та автоматизації бізнес-процесів та дає можливість збирати великий обсяг даних, які можна використовувати для покращення якості обслуговування. Аналізуючи поведінку користувачів, компанії можуть персоналізувати послуги, що робить досвід клієнтів більш задоволеним і лояльним. Тому цифровізація стала не просто трендом, а необхідністю для сучасної індустрії гостинності. Технології дозволяють підвищити конкурентоспроможність, забезпечити високу якість обслуговування і адаптуватися до змінюваних потреб клієнтів. Ресторани та готелі, що інтегрують інновації, мають значну перевагу в умовах, коли кожен клієнт шукає зручність і швидкість на кожному етапі взаємодії з бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Марусей Т. В. Цифровізація як інструмент розвитку туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.57.
2. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 131–139. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16.
3. Штучний інтелект: інновації в готельному бізнесі. URL: https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/shi-innovatsii-v-hotelnomubiznesi.html.

Отримано: 10.05.2025

УДК 332.12:338.48

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

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

За даними Всесвітньої туристичної організації, зелений туризм був одним із п'яти ключових стратегічних напрямків розвитку туристичної галузі у світі до 2020 року [1]. Сьогодні зелений туризм найбільш поширений в Угорщині, Чеській Республіці та Сполученому Королівстві Великої Британії, а також Іспанії, Італії та Німеччині. Ці та деякі інші європейські країни під егідою Ради Європи об'єдналися в Центрально-Східноєвропейську федерацію розвитку сільського зеленого туризму.

Сьогодні сільський туризм розвивається досить швидкими темпами і в деяких країнах приваблює значну кількість іноземних туристів. Сільський туризм, особливо в контексті цільових програм розвитку, має мультиплікативний ефект на збереження та розвиток сільських територій та раціональне використання їх ресурсного потенціалу. Він стимулює розвиток приватних підсобних господарств. Він розширює попит на екологічно чисті, натуральні продукти харчування, а також розвиток сільських територій, сільське будівництво, ремесла, культуру та ідентичність; тобто, загалом, допомагає у вирішенні соціально-економічних проблем сільських територій, насамперед проблем зайнятості.

Все це зрештою впливає на рівень конкурентоспроможності сільських територій, що проявляється у підвищенні добробуту мешканців [4]. Як показує практика, міжнародна спільнота має серйозний інтерес до цього виду специфічного відпочинку. Сьогодні в Західній Європі приблизно стільки ж ліжок для відпочивальників у сільській місцевості в будинках господарів, скільки й у готелях. Розвиток туризму призводить до динамізації села та його життя, оскільки залучає місцеві ресурси, всі місцеві можливості та продукти, що виробляються в селі: вино, сир, фрукти, овочі, народне мистецтво та місцеві ремесла [2]. Однак для розвитку сільського зеленого туризму необхідно створити економічні та організаційні передумови, місцева влада повинна бути готова просувати та розвивати цей вид туризму, а існуючий житловий фонд повинен ефективно використовуватися.

Україна має великий потенціал для сільського зеленого туризму завдяки своїй природній красі, багатим культурним традиціям, історичній спадщині та гостинній атмосфері. Крім того, сільський зелений туризм в Україні є одним із сприятливих напрямків для розвитку сільських територій та розширення туристичного потенціалу країни. Мальовничі села, зелені ліси, водойми та гірські ландшафти приваблюють туристів, які хочуть відпочити від метушливих міст та насолодитися спокоєм і гармонією природи. Сільський зелений туризм в Україні є не лише засобом розвитку сільських територій, але й сприяє збереженню традицій та культурної спадщини, а також забезпечує додатковий дохід місцевому населенню. Розвиток цього виду туризму є важливим для створення нових можливостей для розвитку сільських громад та збереження природних та культурних цінностей України.

Однак, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності сільського зеленого туризму в Україні, вкрай важливо модернізувати підходи до його розвит-

ку та активно впроваджувати інновації. Сільський зелений туризм в Україні, як і в багатьох інших країнах, за цей період зазнав як негативних, так і позитивних змін. На початку пандемії обмеження пересування та локдауни призвели до зменшення кількості туристів, які відвідують сільську місцевість. Падіння доходів населення знизило платоспроможність потенційних туристів, що призвело до зниження попиту на туристичні послуги. Відсутність міжнародних туристів через закриття кордонів сильно вплинула на ті регіони, які залежали від іноземних відвідувачів [3].

Однак, з обмеженнями міжнародних поїздок, багато українців звернули свою увагу на внутрішній туризм. Сільський зелений туризм став більш популярним як альтернатива масовому туризму у великих містах та на популярних курортах. Зростання усвідомлення важливості здорового способу життя та бажання уникнути масового скупчення людей призвело до збільшення попиту на відпочинок на природі. Збільшення внутрішнього туризму допомогло підтримати місцевих підприємців та зберегти робочі місця у сільській місцевості.

Багато закладів сільського зеленого туризму в Україні запровадили суворіші заходи безпеки та гігієни для захисту гостей від COVID-19. До спалаху цього вірусу цифрова трансформація не була частиною стратегічного плану багатьох учасників туристичної галузі, незважаючи на її переваги, пов'язані з ефективністю для економії часу, створенням кращого досвіду для клієнтів, збільшенням доходів та підтримкою прийняття рішень. Однак, як і в багатьох інших галузях, належні практики фізичного дистанціювання через COVID-19 та урядові обмеження виступили каталізатором та сприяли цифровізації цієї галузі. Використання платформ онлайн-бронювання, віртуальних турів, створення нових турів та заходів, спрямованих на невеликі групи та сім'ї, а також маркетинг допомогли залучити нових клієнтів та забезпечити постійну взаємодію з туристами. Однак, незважаючи на початкові труднощі, сільський зелений туризм в Україні продемонстрував свою гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов. Зростання внутрішнього туризму та підвищений інтерес до екологічного відпочинку створили нові можливості для розвитку цього сектору.

Туристичний потенціал України у довоєнний період також посилювався активним розвитком місцевих громад. Громади, особливо в регіонах, створювали унікальні проєкти, що відображають особливості їхньої культури, історії та природи. Такі ініціативи не лише сприяли економічному розвитку місцевих територій, а й робили подорожі Україною ще більш інтенсивними та захопливими. Війна в Україні – найбільший виклик, з яким коли-небудь стикалася наша країна. Вона спричинила катастрофічні руйнування та пошкодження і паралізувала багато галузей промисловості, зокрема туризм. Доходи значної частини населення України різко знизилися, першочерговим завданням для багатьох українців є виживання, більшість людей не думають про відпочинок та подорожі, а багато громадян покинули країну, рятуючись від війни. Загалом, усі туристично-рекреаційні заклади постраждали від воєнного стану через посилені заходи безпеки та обмеження пересування. Робота цих об'єктів обмежена або призупинена, а відвідувачі стикаються з певними труднощами, зокрема з безпекою.

Туристична галузь в Україні, особливо у східних регіонах, почала зазнавати значних втрат у 2014 році, коли розпочалася російська окупація Кримського півострова, який був дуже популярним серед туристів. За даними Державної служби статистики України, доходи від туристичної галузі зменшилися з 1,8 млрд доларів США у 2013 році до 1,2 млрд доларів США у 2016 році. Незважаючи на ці

виклики, туристична галузь в Україні демонструє деякі ознаки відновлення в останні роки. У 2019 році доходи, отримані туристичною галуззю, зросли до 2,6 мільярда доларів США [4].

Підсумовуючи, зазначимо, що, враховуючи національні традиції та менталітет, слід розглянути перспективні напрямки розвитку туристичної сфери України найближчим часом – побутовий, сільський (зелений), гастрономічний та історико-культурний види туризму та, відповідно, створені на їх основі інноваційні туристичні продукти та послуги тощо. Основною проблемою на шляху активного впровадження інновацій у сфері сільського зеленого туризму можна назвати низьку здатність сільського населення до впровадження інновацій. Питання взаємодії місцевих громад, бізнесу та державних структур у процесі інноваційного розвитку сільського туризму залишається недостатньо дослідженим. Тут необхідно підходити до вирішення цієї проблеми комплексно, і цьому будуть присвячені наші наступні публікації. Однак, збережена етнокультурна ідентичність історичних регіонів нашої країни, природні та рекреаційні ресурси, інтелектуальний потенціал нації є ексклюзивною, міжнародною туристичною, конкурентною перевагою, яка дозволить Україні бути серед основних центрів розвитку сільського туризму в Європі.

Список використаних джерел:

1. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.
2. Влащенко Н. М., Тонкошкур М. В. Інноваційні технології в туризмі: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 214 с.
3. Папп В. В. Сільський зелений туризм як пріоритетний напрям розвитку сільських територій України. *Агросвіт.* 2015. № 18. С. 17–22. URL: http://nbuv.gov.ua/-UJRN/agrosvit_2015_18_4.
4. Всесвітня туристична організація UNWTO. Офіційний сайт. URL: http://mkt.unwto.org/ru/barometer (дата звернення: 18.04.2025).

Отримано: 02.05.2025

УДК 338.48:004:502/504

Богдана Опря,
кандидат історичних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МАЙБУТНЄ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ: ЯК ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНА СВІДОМІСТЬ ЗМІНЮЮТЬ ПОДОРОЖІ

У сучасному світі міжнародний туризм переживає кардинальні зміни під впливом глобалізації та стрімкого технологічного розвитку. Мандрівники отримують доступ до інформації про будь-який куточок планети за кілька секунд, а бронювання готелів, квитків і навіть екскурсій стало простим та зручним завдяки численним онлайн-платформам. Водночас зростає екологічна свідомість туристів, які дедалі частіше обирають маршрути, що мінімально впливають на довкілля. Тому аналіз того, як технології та екологічні тренди змінюють індустрію подорожей, є особливо актуальним.

Основною метою статті є вивчення сучасних тенденцій міжнародного туризму та аналіз того, яку роль у цьому процесі відіграють цифрові технології та екологічна свідомість. Зокрема, досліджується, як інновації допомагають туристам планувати подорожі, які види туризму стають популярними завдяки зростанню екологічної відповідальності, та які перспективи відкриваються для туристичної галузі в найближчі роки [1].

Міжнародний туризм поступово відходить від стандартних пакетних турів до більш індивідуалізованих і нестандартних форматів подорожей. Зростає попит на екологічні маршрути, гастрономічний, культурний та «досвідовий» туризм, де головним пріоритетом є отримання унікальних емоцій та знайомство з автентичною культурою. Водночас технології спрощують процес планування та допомагають подорожувати більш безпечно і комфортно. У цій статті ми розглянемо, які напрямки набирають популярність і як змінюється туристична індустрія під впливом сучасних трендів.

Сучасні онлайн-платформи, такі як Booking, Airbnb та TripAdvisor, кардинально змінили процес організації подорожей. Вони дозволяють мандрівникам за лічені хвилини забронювати житло, авіаквитки та екскурсії, порівнюючи ціни та умови з різних джерел. Крім того, відгуки та рейтинги інших користувачів допомагають туристам зробити більш обґрунтований вибір напрямку та уникнути неприємних сюрпризів. Таким чином, планування подорожі стало доступним, швидким і прозорим [2].

Віртуальні тури відкривають нові можливості для мандрівників ще до початку подорожі. За допомогою VR-технологій люди можуть «приміряти» свій відпочинок – прогулятися вулицями Парижа, піднятися на вершину Говерли або навіть зазирнути всередину готелю. Це не тільки допомагає визначитися з вибором напрямку, але й дозволяє людям, які не мають змоги подорожувати, отримати емоції від віртуальної мандрівки.

Штучний інтелект стає незамінним помічником сучасного туриста. Чат-боти працюють 24/7, допомагаючи забронювати готель, знайти вигідний переліт або підібрати екскурсію. Більше того, ІІ аналізує попередні пошуки та уподобання користувача, пропонуючи персоналізовані маршрути та рекомендації. Мовні перек-

ладачі в реальному часі дають змогу легко спілкуватися в іншомовному середовищі, що робить подорожі комфортнішими навіть у найвіддаленіші куточки світу [3].

Подорож без мобільного додатку сьогодні важко уявити. Карти з офлайн-режимом, інтерактивні гіди, додатки для пошуку транспорту, житла та закладів харчування стали незамінними супутниками мандрівників. Google Maps, Maps.me, Skyscanner, Rome2Rio – лише кілька з тих інструментів, що допомагають швидко зорієнтуватися в незнайомому місці, знайти найкращий маршрут і навіть заощадити на квитках. Завдяки таким технологіям подорожувати стало простіше, дешевше й комфортніше.

Сучасні мандрівники все частіше обирають відпочинок на природі, уникаючи переповнених курортів і популярних туристичних міст. Національні парки, природні заповідники, гірські маршрути та сільський туризм стають ідеальними варіантами для тих, хто прагне втекти від міського шуму й зануритися в атмосферу гармонії з природою. Відвідування маловідомих місць не лише допомагає уникнути натовпу, а й сприяє рівномірнішому розподілу туристичних потоків, знижуючи навантаження на популярні локації [4].

Багато країн впроваджують екологічні стандарти, спрямовані на збереження навколишнього середовища. Наприклад, у деяких регіонах забороняють використання одноразового пластику, обмежують кількість туристів у природоохоронних зонах або створюють повністю «зелені» курорти, які працюють на відновлюваній енергії. Популярними стають еко-готелі, які використовують місцеві матеріали, сортують сміття та мінімізують споживання води й енергії. Такий підхід допомагає зберегти унікальні природні місця для майбутніх поколінь [5].

Туристи дедалі більше звертають увагу не лише на комфорт, а й на вплив подорожей на природу та місцеві громади. Відповідальні мандрівники обирають екотранспорт, підтримують місцевих виробників, долучаються до волонтерських ініціатив і таким чином формують глибший зв’язок із місцем, яке відвідують. Пандемія COVID-19 змінила туристичну галузь: закриття кордонів та карантини змусили впровадити нові стандарти безпеки – безконтактні сервіси, електронні документи й посилені санітарні норми.

Ці зміни сприяли розвитку внутрішнього туризму: люди відкривали для себе нові локації у своїх країнах, надаючи перевагу кемпінгам, еко- та сільському туризму. З відновленням міжнародних подорожей, ключову роль відіграли вакцинація й цифрові сертифікати. Проте туристи стали обачнішими – вони вибирають безпечні, екологічні й менш людні напрямки, віддаючи перевагу відповідальним мандрівкам [6].

Сучасні мандрівники все частіше обирають досвідовий туризм – участь у місцевих традиціях, майстер-класах і проживання в автентичних оселях, що дозволяє глибше відчути культуру країни. Пандемія стимулювала розвиток віддаленої роботи, породивши новий тренд – цифрових кочівників, які поєднують подорожі з кар’єрою. Одночасно зростає популярність маловідомих напрямків, де туристи шукають унікальні враження без натовпу, сприяючи розвитку регіонів, які раніше не були в центрі уваги [7].

Їжа стала важливою частиною туристичного досвіду. Мандрівники вирушають у подорож не лише заради пам’яток, а й щоб спробувати унікальні страви. Гастрономічний туризм набирає обертів – від вуличної їжі в Азії до дегустації вин в Італії. Культурний туризм також не втрачає актуальності: туристи прагнуть побачити місцеві фестивалі, традиційні обряди та мистецтво. Такі подорожі

дозволяють краще зрозуміти дух країни та її людей, зробивши відпочинок більш насиченим і змістовним.

Сучасний міжнародний туризм більше не уявляється без цифрових технологій та екологічної відповідальності. Онлайн-платформи, мобільні додатки та штучний інтелект зробили подорожі доступнішими, комфортнішими та безпечнішими. Водночас туристи дедалі частіше обирають еко-маршрути, підтримують місцеві громади та дотримуються принципів відповідального туризму. Поєднання технологічного прогресу й екологічної свідомості формує нову епоху подорожей, де комфорт та емоції гармонійно співіснують із турботою про планету.

У найближчі роки міжнародний туризм продовжить змінюватися під впливом глобальних викликів і нових трендів. Зростатиме попит на маловідомі напрямки, еко-відпочинок і досвідові подорожі. Країни, які першими адаптуються до нових реалій – створять екологічні курорти, розвинуть цифрову інфраструктуру та запропонують унікальні враження – стануть лідерами на туристичній мапі світу. Віртуальні подорожі, ймовірно, не замінять реальні, але можуть стати доповненням і допомогти мандрівникам відкривати нові місця ще до поїздки.

Майбутнє туризму – це спільна відповідальність і туристів, і туристичної індустрії. Подорожі мають приносити не лише задоволення, а й користь: підтримувати місцеві громади, зберігати культурну спадщину та дбати про природу. Кожен мандрівник може зробити свій внесок – обираючи екологічний транспорт, сортування сміття, повагу до місцевих традицій і підтримку малого бізнесу. Лише такий підхід дозволить зберегти унікальні куточки планети для майбутніх поколінь і зробити міжнародний туризм не лише приємним, а й стійким та етичним.

Список використаних джерел:

1. Литвин О. Міжнародний туризм в сучасних умовах кризи і соціально-економічних потрясінь. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/-10.32782/2524-0072/2022-40-17.
2. Кірдан О. П. Міжнародний туризм у сучасному науковому дискурсі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-35.
3. Батченко Л. В., Рева О. В. Цифровізація економіки країни: тенденції та перспективи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/issue/view/123.
4. Гарбар Ж. В., Гонтарук Я. В. Розвиток реклами в мережі Інтернет для просування послуг в сфері екотуризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/-issue/view/101.
5. Бондаренко Л. А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://www.econo-my.nayka.com.ua/?op=1&z=5289.
6. Омельченко Г. Ю., Даниленко В. В. Особливості функціонування міжнародного туризму в кризових умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. № 9. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/-article/view/1462.
7. Кобеля-Звір М. Я. Грантова програма Urbact для України в умовах євроінтеграційних процесів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2024. № 10. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/issue/view/128/149.

Отримано: 08.05.2025

УДК 640.43-641/642(477.8)

Каріна Паламарек,
кандидат технічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

АДАПТАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ ДО ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ

Гастрономічні тренди можна визначити як зміни у вподобаннях споживачів, які впливають на страви, що пропонуються в ресторанах. Історично, гастрономічні тренди еволюціонували разом з розвитком суспільства, технологій та культури. У 2025 році галузь переживе справжню революцію завдяки харчовим інноваціям, які змінять методи приготування їжі та наші кулінарні уподобання.

Питання впливу гастрономічних трендів на ресторанний бізнес не нове і досліджене багатьма вченими, науковцями та дослідниками. Але сучасний ресторанний бізнес постійно перебуває в русі і ключем до його успіху є постійний розвиток та адаптація до нових умов. Ресторани більше не можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу – клієнтські вподобання, суспільні зміни та новітні технології змінюють правила гри. У цій сфері важливо не тільки стежити за трендами, а й використовувати їх для того, щоб залишатися на піку популярності та задовольняти нові запити споживачів.

Наукові публікації щодо розвитку ресторанного бізнесу України представлені, у навчальних підручниках і посібниках для підготовки фахівців у галузі туризму, готельно-ресторанної справи, харчових технологій тощо. Серед авторів, зокрема, Кифяк В. Ф., Брикова Т. М., Гищук Р. М., Данилюк І. П., Романовська О. Л., Струтинська Л. Т. [2]; Лучик С. Д., Багрій К. Н., Романовська О. Л., Данилюк І. П. [3]. Так, наприклад, питання розвитку готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ представив Кифяк В. Ф. [4]; позитивну та негативну роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу – в публікації Вдовіченої О. Г. [5]; дослідили питання кризових явищ та їх вплив на функціонування сфери гостинності Романовська О. Л., Струтинська Л. Т. [6]; результати аналізу сфери гостинності України оприлюднено в праці Вдовічена А. А. та Кифяка В. Ф. [7]. Деякі особливості організації діяльності ресторанного бізнесу в Україні у своїй праці дослідив Багрій К. Л. [8-9].

Водночас, перспективи розвитку ресторанного бізнесу з урахуванням впливу гастрономічних трендів Західного регіону України в умовах сьогодення потребують відповідних досліджень.

За даними Forbes [10], у 2025 році буде існувати кілька нових трендів у ресторанному бізнесі, які впливатимуть на те, як ресторани працюватимуть, просуватимуться на ринку та задовольнятимуть потреби гостей. Йдеться про світовий ринок, де спостерігається тенденція попиту на здорову, локальну, рослинну або вегетаріанську їжу. Тенденції [11] у Чернівецькій області більш-менш схожі зі світовими:

- здорове харчування: зріс інтерес до здорового способу життя, що призвело до популяризації страв з натуральних інгредієнтів, без добавок та консервантів;
- локальні продукти: використання місцевих інгредієнтів не лише підтримує місцеву економіку, але й забезпечує свіжість та якість страв;

- вегетаріанство/веганство: зріс інтерес до рослинної їжі, що призвело до збільшення кількості вегетаріанських та веганських страв у меню;
- ф'южн-кухня: поєднання різних кулінарних традицій, що створює нові, унікальні страви, які привертають увагу споживачів.

Ресторанний бізнес у Західному регіоні України характеризується різноманіттям та активним розвитком. Основними гравцями є як локальні заклади, так і мережеві ресторани.

Українська національна кухня перебуває в процесі трансформації, оскільки суспільство поступово відмовляється від радянських стереотипів щодо їжі. Українська кухня займає важливе місце в гастрономічному житті Чернівців, що відображається у значній кількості закладів, які пропонують традиційні страви. Це свідчить про її популярність серед місцевих жителів та гостей міста.

Одним із показників зацікавленості відвідувачів щодо популярність українських ресторанів у м. Чернівці є їхні відгуки на офіційних сайтах.

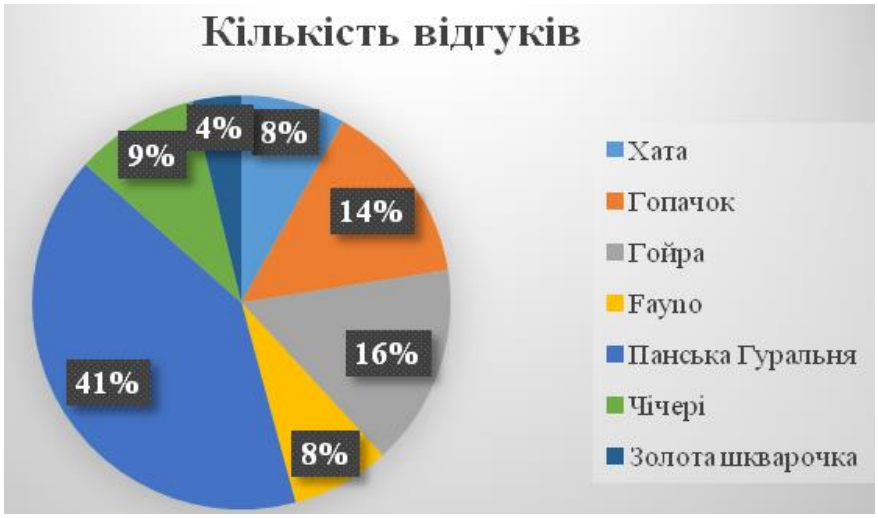


Рис. 1. *Популярність закладів ресторанного господарства м. Чернівці з українською кухнею*

Джерело: розроблено автором за даними [12].

На рисунку 1 заклади, які демонструють різноманітність та популярність української кухні в Чернівцях, що робить її невід'ємною частиною місцевої культурної культури.

Саме ці заклади м. Чернівці успішно впроваджують інновації в свої меню:

- використовують локальні продукти, що дозволяє не лише підтримувати місцевих виробників, але й зберігати автентичність страв;
- впроваджують вегетаріанські та веганські страви, тобто спеціалізуються на рослинній кухні, пропонуючи різноманітні страви, що приваблює не лише вегетаріанців, але й тих, хто прагне зменшити споживання м'яса;
- використовують ф'южн-кухня, поєднуючи елементи української та азійської кухонь, створюючи унікальні страви, які здобули популярність серед молоді.

Впровадження таких інновацій дозволяє закладам ресторанного господарства не лише залучати нову аудиторію, але й підвищувати рівень задоволеності існуючих клієнтів. Клієнти, які цінують різноманітність і якість, більш схильні повертатися до закладів, що пропонують цікаві та незвичайні страви.

Не можна не згадати той фак, що гастрономічні тренди суттєво впливають на успіх ресторанного бізнесу, а успіх на пряму залежить від фінансових результатів закладів ресторанного господарства. Заклади, які швидко адаптуються до нових уподобань, зазвичай демонструють кращі показники продажів і залучення клієнтів.

Крім того, гастрономічні тренди формують бренд ресторану та його репутацію. Ресторани, які пропонують інноваційні страви, часто отримують позитивні відгуки в соціальних мережах, що сприяє зростанню їхньої популярності. Споживчі звички також змінюються: клієнти стають більш вимогливими до якості та складу страв, що змушує ресторани постійно вдосконалювати свої меню.

У результаті дослідження можна зробити висновок, що інновації в меню, зокрема впровадження гастрономічних трендів, мають значний вплив на успіх ресторанного бізнесу в Західному регіоні України, де культура харчування має свої особливості. Ресторанам рекомендується активно слідкувати за змінами в споживчих уподобаннях та адаптувати свої пропозиції відповідно до нових трендів. Перспективи подальших досліджень можуть включати глибший аналіз впливу конкретних гастрономічних трендів на різні сегменти ресторанного бізнесу та вивчення міжнародного досвіду в цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Чернівецька область – одна з лідерок за кількістю релокованих підприємств. URL: https://surl.li/wnlqzu (дата звернення: 21.03.2025).
2. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку: монографія / колектив авторів; за загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 246 с.
3. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія / колектив авторів; за редакцією д.е.н., професора С. Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інституту КНТЕУ. Чернівці: Технодрук, 2021. 400 с.
4. Паламарек К. В., Кифяк В. Ф. Розвиток готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових явищ. *Вісник Чернівецького Торговельно-економічного Інституту:* науковий журнал. 2021. № 1 (81). С. 25–39.
5. Паламарек К. В., Вдовічена О. Г. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 22–27.
6. Паламарек К. В., Романовська О. Л., Струтинська Л. Т. Кризові явища та їх вплив на функціонування індустрії гостинності. *Вісник Чернівецького Торговельно-економічного Інституту:* науковий журнал. 2022. № 2 (86). С. 20–31.
7. Вдовічен А. А., Кифяк В. Ф. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 3. С. 68–77.
8. Конон Багрій Проблеми розвитку готельного господарства міста Чернівці в умовах пандемії COVID-19. *Матеріали міжнародної науково-практичної онлайн конференції «Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ»*, 20 травня 2021 року, м. Чернівці, Україна.
9. Багрій К. Л. Перспективи розвитку ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. *ІІІ Міжнародний науковий симпозіум «Сталий розвиток – стан та перспективи»*, 26-29 січня 2022, Україна, Львів; Славське. С. 125–128.
10. Trends Shaping The Ever Changing Restaurant Business In 2024. URL: https://surl.li/sbgvhr (Last accessed: 21.03.2025).
11. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster. URL: https://surl.li/owsflu (дата звернення: 21.03.2025).
12. Ресторани української кухні м. Чернівці. URL: https://surl.li/pwojfd (дата звернення: 21.03.2025).

Отримано: 06.05.2025

УДК 359.09

Ігор Смирнов,
доктор географічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

ТУРИСТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТОЛИЧНОГО ПОДОЛУ ЗА РОКИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ

За роки незалежності України проведена значна робота з перетворення Києво-Подолу у важливу туристичну локацію м.Києва, другу за значенням після головної вул. Хрещатика [1, с. 107–167]. Але не так було ще зовсім недавно. Почнемо з того, що за радянських часів Поділ не розглядався, як район Києва, достойний уваги туристів, особливо іноземних. Пояснення полягало в тому, що:

1) на Подолі зберіглося багато церков, які тоді за рішенням влади були зачинені, хрести з них зняті, а самі будівлі були «перепрофільовані» і використовувалися, як архіви (у випадку Покровської церкви), або як м'ясні склади (у випадку Притисько-Микильської церкви);
2) в стані напівруйнації знаходився Гостинний двір;
3) сам столичний Поділ знаходився у непрезентабельному вигляді, багато історичних будинків потребували ремонту;
4) була невідрегульована транспортна схема (трамвайні лінії проходили через центральні площі Подолу – Поштову, Контрактову і головну вулицю Сагайдачного; середньовічні вузькі вулички Подолу були перенасичені комунальним та особистим транспортом).

Тому, коли проводились екскурсії Києвом і туристам показували, наприклад, панораму Києва з Володимирської гірки, то у напрямку Подолу говорили зневажливо, що це старовинне торгово-ремісниче передмістя Києва (у той час, як протягом декількох століть – аж до кінця XIX ст., Поділ мав статус адміністративного центру Києва, тут знаходився міський магістрат та всі основні міські служби і структури, саме цей магістрат і здобув для Києва Магдебурзьке право [2, с. 369–379; 3, с. 162–172]. Отже, хоча Поділ і знаходився близько до Хрещатику, усі туристи скупчувались саме на головній вулиці Києва, хоча вона за своїм рельєфом не є зручною для великих потоків туристів. Саме таку ситуацію можна побачити на світлинах з Хрещатику радянських часів. Чому ж Хрещатик концентрував надмірні потоки туристів? По-перше, він – короткий (1,2 км), це одна з найкоротших головних вулиць столичних міст Європи; по-друге, за рельєфом – це дно Хрещатицького яру (долини), з обох боків якого знаходяться стрімкі схили – південний (на Печерські пагорби) та північний (на Старокиївську гору). Зазвичай люди (туристи), як біологічні істоти, не схильні долати стрімкі підйоми, тому туристопотоки з Хрещатика на бічні вулиці від нього значно зменшуються (з півдня – це вул.Грушевського, Інститутська, Лютеранська тощо, з півночі – Прорізна, бульв.Шевченка, Б. Хмельницького). Недарма на цих вулицях і нині недостатньо представлена гастрономічна та торговельна інфраструктура, бо її основні магніти знову ж таки знаходились на Хрещатику (це ЦУМ, Центральний гастроном, Каштан, інші великі магазини, де гості Києва і кияни могли придбати, вистоявши обов'язкову чергу, різноманітні дефіцити, у т.ч., наприклад, київський торт).

Ситуація не дуже змінилася в перші роки незалежності України, у певному сенсі вона навіть погіршилася. Так, Поштова площа перетворилася на велику автостоянку, а Контрактову заполонили процеси стихійної комерції, у т.ч. стихійні базари, секонд-хенд під відкритим небом, пиво-горілчані «точки», де пропонувався нехитрий асортимент типу «сто грамів і пончик» або, як вказувалось у «флібуст'єрській» назві закладу «Пиво.Ром.баби», що розшифровувалось лише, як пиво та ромові бабки (популярний смаколик). Але з відновленням діяльності і реставрацією подільських церков прийшло розуміння, що київський Поділ – це недооцінена туристична перлина, зокрема архітектури українського бароко. Відповідно виникли плани перетворення Подолу на другу за значенням туристичну локацію Києва (після Хрещатику). Почали зі зміни транспортної схеми, спершу на Поштовій площі, де було створено сучасну транспортну розв'язку з тунелем під площею, здійснене спрямування транспортного потоку на вул. Набережно-Рибальську, де споруджено потужну естакаду, прибрано трамвайні колії, а також створено розгалужену інфраструктуру громадського харчування (McDonald's, інші заклади), одночасно споруджено пам'ятник засновникам Києва (у вигляді діточок у сухому фонтані), відновлено церкву Різдва Христового і Будинок поштової станції, збудовано «Церкву на воді» (унікальний храм Св. Миколая Чудотворця), відремонтовано «Колону Магдебурзького права» і сходи до неї, осучаснено і вдосконалено фунікулер (на додаток до станції метро «Поштова площа»). Нещодавно з'явився тут і вищий навчальний заклад – Американський університет в Києві (в приміщенні Річкового вокзалу). Це був перший етап туристичної трансформації Києво-Подолу.

Другий етап відраховується з 2017 р., коли почалася реалізація проєкту «Інтегрований розвиток Подолу», який був втілений міською владою Києва за участі німецької неурядової організації Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Як зазначав перший заступник голови Київської міської державної адміністрації, в даному контексті слово «інтегрований» означало узгоджений з усіма зацікавленими сторонами (з мешканцями, бізнесом, вченими-істориками, географами та археологами, фахівцями туристичної галузі) з тим, щоб максимально врахувати інтереси міста і стейк-холдерів [4]. Результатом цієї співпраці стала реалізація декількох крупних проєктів, у т.ч. реконструкція Контрактової площі з пішохідною частиною вул.Сагайдачного, та низка локальних проєктів з оновлення кварталів середньовічного Подолу. Початковою фазою проєктів з туристичної трансформації Подолу знову ж таки стали перетворення в транспортній інфраструктурі, які зводились до того, що Контрактова площа і частина вул.Сагайдачного були закриті для транспорту і стали повністю пішохідними. Така схема спочатку була опробувана протягом півтора місяця з тим, щоб перевірити реакцію мешканців Подолу, бізнесу, автомобілістів, після чого Поділ став пішохідним і є нині на постійній основі. Але попередньо столичною держадміністрацією був проведений конкурс на реконструкцію Контрактової площі, у якому переміг проєкт «Київська вітальня» архітектурного бюро «Buro-O», кінцевою метою якого було перетворення Контрактової площі у місце туристичного та культурного тяжіння Подолу. Цей проєкт, своєю чергою, передбачав поетапні перетворення в центрі Подолу. Завданням першого етапу було усунення з території Подолу, зокрема з Контрактової площі, стихійної торгівлі (різних яток) та демонтаж старих трамвайних рейок. Архітектори запропонували створити суспільно-туристичний простір для людей усіх вікових груп та інтересів, для цього

частину вул.Сагайдачного, що прилягає до Контрактової площі, перетворили у бульвар, засаджений червоними кленами, і зробили її пішохідною. Одночасно передбачалося відкрити на цій частині вулиці різноманітні кав'ярні, ресторани та фастфуди із забезпеченням можливостей завезення необхідних продуктів до них та дозволом зайняти частину місця на тротуарі під столики. Транспортні потоки від Поштової площі з вул.Сагайдачного та вул.Андріївської були спрямовані на вул. Братську та Покровську. Транспортний вузол для пересадки, де зупиняються трамваї, пропонувалося зробити критим, а усі пивні ятки – замінити кав'ярнями різної спеціалізації, у т.ч. кальян-барами, ресторанами тощо. Біля пам'ятника Григорію Сковороді пропонувалося висадити каштани, щоб відновити Контрактовий сад, який тут існував раніше, і створити один великий Подільський сад (найбільший в районі), зробивши Контрактову площу однією з найзеленіших локацій м.Києва. Усі пішохідні ділянки по обох боках Гостинного двору було вимощено жовтою фігурною плиткою, у яку вмонтували спеціальні кола, що показували найкращі місця для фотографування пам'яток. Встановлено нові вуличні меблі (тумби для афіш, лавки, навіси, бордюр-клумби, різноманітні види світильників), виконані в одному стилі. Процес туристичної трансформації Подолу органічно включив і розміщення тут одних з найбільших та найновіших готелів Києва – Fairmont Grand Hotel Kyiv 5* (258 номерів), Radisson Blu Hotel Kyiv Podil 4* (164 номера), ArtApart Vozdvigenka (4*) тощо.

Практично вся південна частина Подолу – це заповідник «Давній Київ», де сконцентровано велику кількість історичних та архітектурних пам'яток, зокрема сакральних – церков у стилі українського бароко. Тому саме тут і розмістилася пішохідна, туристична, культурна зона. При цьому велика увага знову ж таки була приділена вдосконаленню транспортно-логістичної схеми: так, від Поштової площі до вул. Андріївської проїжджу частину було звужено до двох смуг для функціонування в однобічному режимі; однобічний рух автівок також впроваджено на всіх вулицях Подолу (від Поштової площі до вул. Ярославської), при цьому їхня пропускна здатність збільшилася. Пішоходи отримали пріоритет у русі через проїжджу частину за рахунок того, що був піднятий рівень пішохідних переходів до висоти тротуарів. На Контрактовій площі встановлено стенди з актуальною інформацією, в даний час – про героїв ЗСУ в російсько-українській війні. Не всі з цих планів реалізовано нині – переважно з об'єктивних причин (Covid-19, російська агресія), але головне встигли зробити – старовинний Поділ відновлено і відкрито для мешканців та туристів Києва, як пішохідний, культурно-історичний та архітектурний простір, основу якого склала вісь «Контрактова площа – вул.Сагайдачного – Поштова площа», де нині, поряд з Хрещатиком, з розмахом відбуваються усі національні, міські та локальні свята, фестивалі, ярмарки, які притягують десятки тисяч киян та гостей міста, проходять численні екскурсії. При цьому вулички низовинного Подолу, які виходять до Дніпра, на відміну від Хрещатика (про що згадувалося вище), дозволяють із запасом приймати численні потоки туристів. Для них тут присутнє все необхідне: середньовічні церкви та монастирі у стилі українського бароко, мережа різноманітних кав'ярень і ресторанів, декілька музеїв (у т.ч. Музей однієї вулиці, Музей-аптека, Музей гетьманства, Будинок-музей київського війта, Чорнобильський музей), зручне транспортне сполучення з центром Києва (дві станції метро – Контрактова і Поштова, фунікулер, велосипедно-пішохідний міст), сучасні готелі.

Але туристичний потенціал Подолу, зокрема в екскурсійному та рекламно-маркетинговому ракурсі, розкритий ще далеко неповністю, зокрема як: некоро-

нованої столиці гетьманської України з відображенням ролі гетьманів України, у т.ч. С. Кішки, П. Конашевича-Сагайдачного, Б. Хмельницького, І. Мазепи у розвитку та розбудові Києво-Подолу XVII–XVIII ст.; видатних жіночих постатей Гетьманщини та їхнього внеску у розвиток Києво-Подолу (Галшка Гулевичівна, Марина Мазепа); як перлини сакральної та цивільної архітектури українського бароко (Покровська церква, Миколи Доброго (дзвіниця), Миколи Притиска, Флорівського монастиря, Миколи Набережного, Свято-Іллінська); як освітньо-наукового центру України XVII–XVIII ст. з висвітленням значення Києво-Могилянської академії – першого вищого навчального закладу Східної Європи; внеску братів Григоровичів-Барських – Івана (архітектор церков Подолу в стилі українського бароко) та Василя (мандрівник-прочанин, учений-сходознавець) у архітектурний та освітньо-науковий розвиток Києво-Подолу XVIII ст.; особливостей харчування населення Подолу (кухні) доби українського бароко XVII–XVIII ст., зокрема його основи – «гетьманського» борщу.

Список використаних джерел:

1. Гирич І. Київ: люди і будинки. Київ: Либідь, 2018.
2. Смирнов І., Любіцева О. Логістика в туризмі. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч.посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024.
3. Смирнов І., Любіцева О. Логістика в гостинності. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч.посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024.
4. Микола Поворозник: число іноземних туристів у Києві за рік зросло на 20%. Сьогодні. 31 січня 2019.

Отримано: 25.04.2025

УДК 911:338.48:502/504

Роман Ткаченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТАЛОГО РЕКРЕАЦІЙНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ СПЕЛЕОТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Спелеотуризм в Україні є перспективним напрямком рекреаційного природокористування, який поєднує екологічний, науковий та економічний аспекти [1]. Україна володіє значними ресурсами в цій сфері – близько 1100 реєстрованих підземних карстових порожнин, 4 печери з топ 100 найдовших у світі [2].

Серед усієї маси Україна має можливість оперувати такими **визначними об'єктами** як:

- найпротяжніша гіпсова печера Євразії – п. Оптимістична (264 км.) [3];
- печера – пам'ятка археології світового масштабу – п. Вертеба (що містить в собі залишки поселення трипільської культури);
- одна з найбільш кисталізованих, серед доступних, карстових порожнин України та Європи – п. Атлантида;
- печера, що є об'єктом постійних гідрологічних досліджень – п. Озерна;
- печера – об'єкт палеонтологічних досліджень – п. Атлантида.

Крім того, переважна більшість карстових порожнин можуть виступати об'єктами рекреаційного, пізнавально-дослідницькій, та спортивного туризму.

Однак, недостатній рівень розвитку інфраструктури, організаційної бази, наукового обґрунтування та законодавчого регулювання перешкоджають сталому використанню та розвитку наявної ресурсної бази.

Поняття сталого розвитку, в основі своїй, визначається як такий розвиток, що задовольняє потреби поточного покоління без шкоди для майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [4]. Особливого значення концепція сталого розвитку, для подібного виду рекреації, набуває якщо акцентували увагу на обмеженості основного ресурсу в кількісному плані, пропускній спроможності а також неймовірній крихкості та майже не відновлюваності (десятки/сотні тисяч років) внутрішнього наповнення (естетичної складової).

Додатково, у 2022 році розвиток цієї галузі зазнав нових викликів у зв'язку з російсько-українською війною, яка великою мірою поставила на паузу роботу та розвиток існуючих організацій, процесів та значно знизила туристопотік.

Отже, загалом, можна виділити такі **ключові проблеми**:

- відсутність єдиної організаційної основи, що виконувала б адміністративні, контролюючі та санкційні функції;
- відсутність законодавчої бази, що виконувала б нормативно-регулятивну функцію;
- слабка наукова складова з точки зору вивчення впливів туристичної діяльності на карстові системи;
- нераціональне та неконтрольоване природокористування;

- недостатній рівень інфраструктурного та інформаційного забезпечення, як промоційного так і ознайомчо-пізнавального характеру.

Тому, на нашу думку, очевидним є необхідність **розробки моделі** сталого рекреаційного природокористування, яка врахує еколого-географічні чинники та сприятиме раціональному використанню наявних ресурсів в синергії з економічною та науковою діяльністю.

Попередньо це включає:

- аналіз поточних моделей функціонування суб'єктів, що надають рекреаційні послуги;
- вивчення впливу туристичного навантаження на природні об'єкти;
- аналіз залежності туристичного впливу на природний об'єкт від моделі функціонування суб'єкта туристичної діяльності, що цей об'єкт користує;
- розробку комплексу заходів щодо визначення допустимих об'ємів туристичної діяльності для природного об'єкту;
- розробку рекомендацій щодо природоохоро-регулятивних, економічних, наукових, адміністративних та рекреаційних аспектів функціонування суб'єктів туристичної діяльності;
- вивчення можливостей інтеграції локальних та міжнародних стандартів у спелео туристичну діяльність.

Окремо, рівнозначно важливі ролі необхідно відвести інтеграції наукових та практичних знань про функціонування печер, в економічному та науковому контекстах, набутих спелеоклубами та професійними спелеологами в процесі їх діяльності. Це сприятиме створенню дієвих моделей для раціонального використання ресурсів.

Розробка моделі сталого функціонування спелеотуризму передбачає врахування трьох ключових аспектів:

1. Економічного: забезпечення рентабельності спелео туристичної діяльності через оптимізацію туристичних потоків, створення додаткових робочих місць та інтеграцію локальних громад у процес управління ресурсами.
2. Наукового: розробка методів дослідження печер, інші дослідження на базі печер, оцінка їх екологічного стану та використання результатів у практичній діяльності.
3. Природоохоронного: розробка стандартів для збереження екосистеми печер, мінімізація впливу людської діяльності та впровадження екологічного моніторингу.

Запропонована модель має базуватися на принципах самодостатнього функціонування та довгострокового планування.

У **післявоєнний період** розвиток спелеотуризму може стати частиною національної стратегії економічного відновлення:

- використання печер для залучення міжнародних туристів;
- розширення інфраструктури, орієнтованої на екологічно свідомий туризм;
- внесок в економічний розвиток сільської місцевості, розширення мережі внутрішніх туристичних маршрутів;
- залучення послуг та інфраструктури спелеотуризму до заходів з реабілітації та відновлення постраждалих внаслідок війни.

Розроблена модель сталого природокористування має забезпечити раціональне використання печер, сприяючи збереженню їхнього природного потенціалу та розвитку економічної активності регіону.

Список використаних джерел:

1. Соловйов Д. І. Аналіз тенденцій розвитку туристичної сфери України та науково-методичні напрями вдосконалення її державного регулювання. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 1 (9). С. 345.
2. Все про туризм. Туристична бібліотека. Спелеотуризм. URL: http://tourlib.net/statti_tourism/speleoturizm.htm
3. Cave Exploaring. World long caves. URL: https://cave-exploring.com/index.php/long-and-deep-caves-of-the-world/world- long-caves/ (дата звернення: 25.03.2025).
4. Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. Т. 2. Ч. 1. С. 54.
5. Ільїна М. В. Шпильова Ю. Б. Сутнісні характеристики системи сталого рекреаційного природокористування на сільських територіях України. *Бізнес, Економіка, Сталий розвиток, Лідерство та інновації.* 2018. № 1. С. 16–25.

Отримано: 25.04.2025

ЗМІСТ

Тематичний напрям 1.
ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Боднарчук Тетяна
ІСТОРИЧНО-ІНСТИТУЦІЙНА СПАДЩИНА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ПЕРІОДУ 4

Головатюк Василь
ПРІОРИТЕТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 7

Кудласевич Ольга
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 10

Максютенко Олександр
ФІНАНСОВІ ДИСБАЛАНСИ ЯК ГАЛЬМІВНИЙ МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОСТУПУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ 12

Марусей Тетяна
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ 15

Небрат Вікторія
ТЕОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТА ІСТОРІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СОЛІДАРИЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ТА ПОВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 18

Одотюк Ігор
ЕВОЛЮЦІЯ ПРАКТИКИ ПОСТАНОВКИ І ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГОНИТВИ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЯМИ 21

Попова Ольга
ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗАМІНОВАНИМИ І ЗАБРУДНЕНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ЗЕМЛЯМИ В УКРАЇНІ 24

Табак Олександр
ФОНДОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ 27

Федоров Віталій
НАПРЯМИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ 30

Шовкун Інна
ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ У ПРИЙМАЮЧІЙ ЕКОНОМІЦІ 33

Ящишина Ірина
НАУКОВЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ІНТЕГРАЦІЇ НАУКИ І ОСВІТИ 36

Тематичний напрям 2.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Prozorov Yuriy
THE ARCHITECTONICS OF SUPRANATIONAL BANKING CAPITAL CONCENTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GROWING RISKS OF GLOBAL CRISES 38

Азьмук Надія
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗАДЛЯ ВІДТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ 41

Галін Анатолій
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ CRM ТА ERP-СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 43

Григорчук Інна
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ПРИ ВИКЛАДАННІ ЗАГАЛЬНОБІОЛОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ 46

Гуріна Олена
МОДЕЛЮВАННЯ СЦЕНАРІЇВ СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA 48

Данік Наталія
ІННОВАЦІЇ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ 51

Корнієнко Оксана
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ 54

Олійник Даниїла, Кошкаров Степан, Ніжний Даниїл
ЦИФРОВІ АКТИВИ: НОВИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТИ 58

Снігова Олена
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ 61

Соколова Катерина, Бублик Сергій
ЦИФРОВИЙ МОНІТОРИНГ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 63

Тіщенко Євген
ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 67

Торлопов Артемій
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ 70

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

Cherniuk Hanna
METHODS FOR ESTIMATE THE TERRITORIAL
AGGREGATE OF NATURAL RESOURCES AND NATURAL CONDITIONS.....72

Бистряков Ігор, Клиновий Дмитро
МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЄКТУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....76

Буринський Володимир
АКТУАЛЬНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....79

Кучеренко Світлана, Леваєва Людмила
АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ.....81

Любинський Олександр, Пучка Олександр, Якубаш Руслан
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО
ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ НАЦІОНАЛЬНИХ ПАРКІВ.....84

Мандра Олеся, Парсяк Володимир
ПІДНЕСЕННЯ МОРСЬКОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТИ –
ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ІМПЕРАТИВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....87

Мариніна Світлана
СВІТОВИЙ ДОСВІД ЩОДО МОДЕЛЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: УРОКИ
ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....89

Матуз Ольга, Придеткевич Станіслав, Шовкеник Владислав
ХАРАКТЕРСТИКА ПІДЗЕМНИХ ВОД ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ:
НАПРЯМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ.....92

Молдаван Любов
СТАЛЕ СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО – ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ.....96

Сідляр Микола
ЗНАЧИМІСТЬ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....100

Ткачук Віталій
РЕГІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....102

Удова Людмила
РОЛЬ БІОЕНЕРГЕТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....105

Ципліцька Олена
СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В ІНВЕСТИЦІЯХ У ПЕРЕРОБНУ
ПРОМИСЛОВІСТЬ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....107

Чернушкіна Оксана, Кушнір Дарина
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ.....110

Тематичний напрям 4.
ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ТА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Андрейцева Ірина
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД 113

Водянка Любов
МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 116

Глушко Тетяна
САМОРЕГУЛЮВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ
КОМПАНІЯХ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ SOFT LAW 118

Горбатюк Олександр
ОСОБЛИВОСТІ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ
В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ 121

Гуменюк Мар'яна, Неміш Дмитро
ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 123

Кічурчак Маріанна
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 126

Кукуруза Григорій, Любченко Олександр, Іщенко Святослав
ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМПЕНСАЦІЇ ДЕФІЦИТУ
КАДРІВ: ОГЛЯД МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ 129

Лаврук Оксана, Лаврук Віталій
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КРЕАТИВНІСТЬ
ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 131

Лисак Володимир
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТА ЇЇ РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА 134

Мантур-Чубата Олена, Михальчук Анатолій
РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 137

Олійник Надія
ПЕРЕГОВОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВРЕГУЛЮВАННЯ
КОНФЛІКТІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 140

Якименко Микола, Кизенко Дмитро
ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ: АДАПТИВНІ
МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ В АГРОСЕКТОРІ
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 144

Тематичний напрям 5.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Алексеєвська Галина, Цуркан Дмитро
МОРСЬКА ЛОГІСТИКА В ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТЕНДЕНЦІЇ І ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ 146

Волошина-Сідей Вікторія
ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЇ ДО НОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПЕРЕБУДОВИ 148

Гордіца Кароліна
ЛІБЕРАЛЬНІ РЕФОРМИ В АГРОСЕКТОРІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД І СУЧАСНІСТЬ 151

Гуріна Олена, Малютін Олександр
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: B2B-РІШЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 154

Зеленко Олена
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ РОБОЧОЮ СИЛОЮ В УКРАЇНІ 156

Кобеля Зоряна, Чумак Максим
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ 159

Козак Віра
ГЛОБАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПРИРОДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА 162

Кузнєцов Олександр
ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ МОДЕЛІ ЕКСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 165

Кушнір Оксана
ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ 168

Мазур Наталія
РОЛЬ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ 172

Паламарюк Тетяна
HR-ІНЖИНІРИНГ У СИСТЕМІ ВПРОВАДЖЕННЯ SMART AGRICULTURE В УКРАЇНСЬКОМУ АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ 175

Семенець Іван
АНАЛІЗ БЮДЖЕТУ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ 177

Супрун Наталія
РАДЯНСЬКА ЕКОНОМІЧНА СПАДЩИНА ЯК ІНСТИТУЦІЙНЕ ОБМЕЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ 180

Тарабановський Петро
МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ 183

Филюк Галина, Колоша Василина
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ
ТА ЕКСПОРТЕРІВ ЗЕРНА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА..... 186

Чичун Валентина
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ
КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 189

Тематичний напрям 6.
ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС:
ІСТОРИЧНИЙ, ЕКОЛОГІЧНИЙ, ГЕОГРАФІЧНИЙ
ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХОДИ

Буторіна Вероніка
РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ПРОГАМНИХ ЗАВДАНЬ
РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ З 2011 РОКУ..... 191

Веселовська Таїсія
ОГЛЯД СУЧАСНОГО УСТАТКУВАННЯ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ФОРМАТУ STREET-FOOD..... 195

Воробйова Людмила
ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ЧАСИ..... 198

Зеленко Олена, Жуган Наталія
ГАСТРОНОМІЧНА СПАДЩИНА ЯК РЕСУРС
ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ..... 200

Ковтуник Інна
ФАКТОРИ СПРИЯТЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ..... 202

Марусей Тетяна
ЦИФРОВІЗАЦІЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ:
ІННОВАЦІЙНИЙ ТРЕНД ТА ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ..... 205

Олійник Ольга
ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ..... 208

Опря Богдана
МАЙБУТНЄ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ: ЯК ЦИФРОВІ
ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНА СВІДОМІСТЬ ЗМІНЮЮТЬ ПОДОРОЖІ..... 211

Паламарек Каріна
АДАПТАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЗАХІДНОГО
РЕГІОНУ УКРАЇНИ ДО ГАСТРОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ..... 214

Смирнов Ігор
ТУРИСТИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТОЛИЧНОГО
ПОДОЛУ ЗА РОКИ НЕЗАЛЕЖНОСТІ УКРАЇНИ..... 217

Ткаченко Роман
АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТАЛОГО РЕКРЕАЦІЙНОГО
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ СПЕЛЕОТУРИЗМУ УКРАЇНИ..... 221

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

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В XXI СТОЛІТТІ

Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції

22 травня 2025 р.

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Підписано 02.09.2025. Гарнітура “Cambria”.
Об’єм даних 3,85 Мб. Обл.-вид. арк. 15,6. Зам. № 1196.

Кам’янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка,
вул. Огієнка, 61, м. Кам’янець-Подільський, 32300.

Свідоцтво серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.

Виготовлено в Кам’янець-Подільському національному
університеті імені Івана Огієнка,
вул. Огієнка, 61, м. Кам’янець-Подільський, 32300.