Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права (Україна)
Варненський вільний університет Чорноризця Храбра (Болгарія)
Гентський університет (Бельгія)
Національна школа публічного адміністрування (Канада)
Університет Алба-Юлії «1 ГРУДНЯ 1918 р.» (Румунія)
Міжнародний науково-освітній та навчальний центр (Естонія)
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Україна)
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна)
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)
Сумський державний університет (Україна)
Сумський національний аграрний університет (Україна)
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)
Національний лісотехнічний університет України (Україна)
Ужгородський національний університет (Україна)
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (Україна)
Полтавське територіальне відділення Всеукраїнської професійної громадської організації «Спілка аудиторів України» (Україна)
Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України (Україна)
Торгово-промислова палата України (Україна)

ЗБІРНИК
IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції
«СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ»

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

04 червня 2026 року

ПОЛТАВА

Ministry of Education and Science of Ukraine
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Ukraine)
Educational and Research Institute of Finance, Economy, Management and Law (Ukraine)
Varna Free University "Chernorizets Hrabar" (Bulgaria)
Ghent University (Belgium)
National School of Public Administration (Canada)
«1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Romania)
The International Research Education & Training Center (Estonia)
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine)
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Ukraine)
V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine)
Kyiv National University of Construction and Architecture (Ukraine)
State University Of Trade And Economics (Ukraine)
Sumy National Agrarian University (Ukraine)
Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky (Ukraine)
National Forestry University of Ukraine (Ukraine)
Uzhhorod National University (Ukraine)
The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine)
Public Institution «Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine» (Ukraine)
Ukrainian Association for Management Development and Business Education (Ukraine)
Poltava Territorial Branch of the All-Ukrainian Professional NGO 'Union of Auditors of Ukraine' (Ukraine)
Poltava Scientific Research Expert and Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (Ukraine)
Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (Ukraine)

COLLECTION

IV International Scientific and Practical Internet Conference «SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CHALLENGES AND THREATS IN CONDITIONS OF MODERN REALITIES»

June 04, 2026

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Poltava

УДК 330.34-021.87”363”:342.77
С 76

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
Національного університету імені Юрія Кондратюка заборонено

Редакційна колегія:
Онищенко С.В., д.е.н., професор;
Крекотень І.М., к.е.н., доцент;
Безрукова Н.В., к.е.н., доцент;
Білько С.С., Phd;
Гришко В.В., д.е.н., професор;
Карпенко Є.А., к.е.н., доцент;
Кудінова А.О., к.е.н., доцент;
Кульчій І.О., канд. держ. упр, доцент;
Мирошниченко А.І., канд. держ. упр, доцент;
Міняйленко І.В., к.е.н., доцент;
Свистун Л.А., к.е.н., доцент;
Скрильник О.О., к.ю.н., доцент;
Чижевська М.Б., к.е.н., доцент;
Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н., професор;
Чичуліна К.В., к.т.н., доцент;
Науменко О.А.

С 76 **Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій** : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 04 червня 2026 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. – 367 с.

У збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції розглянуто теоретичні, методологічні й практичні аспекти, виклики та загрози розвитку суб’єктів господарювання та держави в умовах сучасних реалій.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти співпраці влади, менеджменту підприємства та громадських інституцій у контексті цілей сталого розвитку. Визначено проблеми та перспективи стабілізації фінансової системи як умова євроінтеграції України. Висвітлено сучасний стан та перспективи розвитку міжнародної економічної діяльності України. Досліджено особливості бухгалтерського обліку, аудиту, контролю й оподаткування суб’єктів господарювання в умовах сучасних реалій, а також окреслено перспективи соціально-економічного розвитку країни в контексті євроінтеграції.

Збірник розраховано на фахівців із фінансів, економіки та менеджменту, працівників органів державної влади й місцевого самоврядування, науковців, викладачів, аспірантів і студентів.

УДК 330.34-021.87”363”:342.77
С 76

Матеріали друкуються мовою оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори

© Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ISBN 978-966-616-186-7

З М І С Т

СЕКЦІЯ 1
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Чижевська М.Б., к.е.н., доцент, Гвозденко В.О.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТУ ВОЛОДІННЯ У МОНЕТИЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ 27

Kseniia Chichulina, PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», (Poltava, Ukraine)
Besik Bauchadze, PhD, Academic Doctor of Business Management,
Shota Rustaveli Batumi State University, (Batumi, Georgia)
TRANSITIONING TO A CIRCULAR ECONOMY: STRATEGIC PILLARS, TECHNOLOGICAL ENABLERS, AND REGIONAL RESILIENCE 29

Чобіток В. І., д.е.н., професор, Костюк Н. О.,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (м. Харків, Україна)
ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІНСЬКІ СТИЛІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОЛЕКТИВІ 31

Баглай К.М., Назарук П.В.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
НЕЙРОМАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ВПЛИВУ БРЕНДІВ НА ПІДСВІДОМУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ 33

Бодунов К.Є.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 34

Власенко В.О., Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ 35

Галайда Т.О., ст. викладач, Горбенко І.В.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна
ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 37

Григор'єва О.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС 38

Дідович І. І., Маліновська М. В., Тринька М.П.
Національний лісотехнічний університет
(м. Львів України)
МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 40

Добрянська В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 42

Дубіщев В.П., д.е.н., професор, Шарий Г.І., д.е.н.,професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЗМІСТ НАФТОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕТРОДОЛАРА В ЕПОХУ ФІАТНИХ ВАЛЮТ 43

Івасенко О.А., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ У ПРОСУВАННІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: МАРКЕТИНГОВИЙ ВИМІР 45

Кисіль А.О., Галайда Т.О., ст. викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РОЗЕТКА» 47

Кобець С.П., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 49

Корвякова Н.О., Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ФІНАНСОВА ІНКЛЮЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 51

Король О.С., Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 53

Кривонос Л.М., Галайда Т.О., ст. викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
НЕДОБРОСОВІСНА РЕКЛАМА ТА ЇЇ РІЗНОВИДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 55

Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент, Цикало Д.В.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄС 57

Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент, Устименко А.Р.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
Ковальов Б.Л., к.е.н., доцент
Сумський державний університет
(м. Суми, Україна)
ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ 59

Кульчицька Е.А., к.е.н., доцент
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів, Україна)
Зюбрик Д.І., аспірант
Львівський національний університет імені Івана Франка
(м. Львів, Україна)
МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 61

Міняйленко І.В., к.е.н., доцент, Щур-Дунець О.І., фахівець секретаріату Вченої ради
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна
ПРОГРАМА РЕАЛІЗАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 63

Міняйленко І.В., к.е.н., доцент
Щур-Дунець О.І.,магістрант
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОЧИЩЕННЯ ТА ПОСТАЧАННЯ ВОДИ В УКРАЇНІ 64

Олійник Є. Д., Капшитер А. А., Мохонько А.О., Колодій П.Д.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЗЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА 66

Остапенко Д., Гап’як А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ 68

Русова В., Клепанчук О.Ю., науковий керівник, д.е.н., доцент
Національний лісотехнічний університет
(м. Львів, Україна)
ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС ТА УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ 69

Сіренко Є.О., Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМА СТРУКТУРНОГО БЕЗРОБІТТЯ ТА МІГРАЦІЇ 71

Тітова Ю.О., Сігель Д.Ю., Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
(м. Полтава, Україна)
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 73

Чичуліна К.В., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
(м. Полтава, Україна)
СИСТЕМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ: ДІЮЧІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ 75

Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 76

Щербініна С.А., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(*м. Полтава, Україна*)
РЕГІОНАЛЬНА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ 78

Юрко І.В,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В ПРАВОТВОРЧОСТІ 80

Ярова К.В., Овчарук В.Г.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ 81

СЕКЦІЯ 2
ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Ptashchenko L**,** Doctor of Economics, professor
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine.
Namig I, PhD in Business Administration,
UNEC scientist, IRETC MTÜ, Shareholder, Tallinn, Estonia
THE ROLE OF AGRICULTURAL BUSINESS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE 83

Chamanov R., PhD Candidate
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
REAL OPTIONS IN PRIVATE EQUITY VALUATION: STRATEGIC FLEXIBILITY BEYOND TRADITIONAL DCF 84

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент, Біленко М. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
Кравченко О.В., к.е.н., доцент
Сумський державний університет (м. Суми, Україна)
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МИТНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ 86

Вовченко О.С., к.е.н., доцент, Бондаренко І.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
КІБЕРРИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 88

Карпенко Є.А., к.е.н., доцент, Клименко І.В., Маркіна С.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 90

Коба О. В., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПРОЄКТАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 92

Крекотень І.М., к.е.н., доцент, Ченакал С.Л.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ 94

Вовченко О.С., к.е.н., доцент, Оскома А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЕФЕКТ МАСШТАБУВАННЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 95

Свистун Л.А. к.е.н., доцент, Сидоренко С.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ ЗА ВІДХИЛЕННЯМИ І БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ 98

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент, Онбишенко В. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 100

Білько А.В., Лісконог К.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
Карпенко В.С.
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ, Україна)
ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 101

Худолій Ю.С,, к.е.н., доцент, Бура О.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 103

Науменко О. А., асистент, Шевченко К. С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ 105

Крекотень І.М., к.е.н., доцент, Трегубова Є.В.
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м.Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ 107

Карпенко Є.А., к.е.н., доцент, Сорокіна Д.А., Кунах В.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОБЛІК МАЛОЦІННИХ ТА ШВИДКОЗНОШУВАНИХ ПРЕДМЕТІВ: МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ 109

Шейко О.М.
Полтавське територіальне відділення Всеукраїнської професійної громадської організації «Спілка аудиторів України» (м. Полтава, Україна)
Чорнобель К.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОБЛІК І АУДИТ ГРОШОВИХ КОШТІВ НА РАХУНКАХ У БАНКАХ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ 111

Вовченко О. С., к.е.н., доцент, Сенич А.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ЗАГРОЗА ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ 113

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент, Кісь М. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВИСНАЖЕННЯ ФІНАНСВОИХ РЕСУРСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ТІНІЗАЦІЮ ЕКОНОМІКИ ТА МИТНІ РИЗИКИ 115

Карпенко Є.А., к.е.н., доцент, Безлуцька А.С., Пєлюшенко А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОБЛІК, ОЦІНКА ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 116

Крекотень І.М., к.е.н., доцент, Дектянікова В. А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ ФОНДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 118

Худолій Ю.С., к.е.н., доцент, Янко А.О., Слинько Я.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЗЕЛЕНИЙ БАНКІНГ ТА ЕКОЛОГІЧНЕ ФІНАНСУВАННЯ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ 120

Науменко О.А., асистент, Андреєва К. Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН 122

Вовченко О.С., к.е.н., доцент, Варвянська А.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ 124

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент, Онбишенко В. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ДИНАМІКИ МОНЕТАРНИХ АГРЕГАТІВ НА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 126

Москалець К.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ 128

Божинська К. Л.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 130

Кісь М.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ДОХОДІВ ТА НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 132

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент, Казакова Д. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ЯК СТАБІЛІЗАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 134

Науменко О.А., асистент, Прасул В.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ 135

Коваленко П.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СТРАХОВИЙ РИНОК, ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ 136

Кузьменко А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 138

Негода Є.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м.Полтава, Україна)
ІНФОРМАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 140

Прійдан А.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м.Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ЯК ЗАГРОЗА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 141

Матяш В. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА ПОЛТАВА 144

СЕКЦІЯ 3
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Гришко В.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СИНЕРГІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 146

Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ, ПРІОРИТЕТИ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ 148

Комеліна О.В., д.е.н., професор; Гарбал М.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД 150

Комеліна О.В., д.е.н., професор; Гніда Д.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА 152

Комеліна О.В., д.е.н., професор; Ісіченко А.К.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ 154

Кулик В.А., д.е.н., професор; Мерефа Т.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ DIGITAL MEDIA НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ 156

Кулик В.А., д.е.н., професор; Перчина А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА GREEN HRM ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТАЛИХ БІЗНЕС-ПРАКТИК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 158

Кулик В.А., д.е.н., професор; Пунтус К.К.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ 160

Кулик В.А., д.е.н., професор; Обухов В.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ 162

Кулик В.А., д.е.н., професор; Яценко В.Є.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 164

Адамова О.В., Петриченко А.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 166

Биба В.В., к.т.н., доцент; Феденко А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ 168

Бабіч Д.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФАКТОРИ ТА УМОВИ ВПЛИВУ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ 170

Башлай В.В.; Губа Л.М., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КАЙДЗЕН 171

Беспальченко Я.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ 173

Бехтір М.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ВПРОВАДЖЕННІ ESG-ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ 175

Биба В.В., к.т.н., доцент; Якименко Д.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ПРАВОВИ ЗАХИСТ 176

Білан В.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ 178

Бобрицький В.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 179

Божко А.М., Тютюнник О.П.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 181

Божко А.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 182

Бойко П.С.; Губа Л.М., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 183

Бутко В.А.; Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ 186

Василюк Р.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МИТНИЙ КОНТРОЛЬ ПІДАКЦИЗНИХ ТОВАРІВ ЯК ОБ'ЄКТА ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ 188

Воробйова А.М.; Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ДИСПЕТЧЕРИЗАЦІЇ ДОСТАВКИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ 190

Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ESG ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 192

Гришко О.М., Сидоренко М.О., Котяш В.П.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 194

Грищук В.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG 196

Гупало К.Є., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)
ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ 198

Губа Л.М., к.т.н., доцент; Новініцин Д.К.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 199

Дектянікова В.А.; Губа Л.М., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МИТНЕ ОФОРМЛЕННЯ ВАНТАЖІВ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ 201

Діхтяренко Д.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 202

Дучкова А.Е.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ В ESG-СТРАТЕГІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН» 203

Дяченко В.С.; Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ 205

Жолубак І.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ЛОГІСТИЧНОМУПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ «МІСТ ПОШТА») НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ GREEN HRM 207

Кандзюба І.В., асистент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 209

Кандзюба І.В., асистент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ, ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 210

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент; Литвиненко Є.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ 212

Карпенко А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 214

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент; Рядова М.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ ТА РЕСУРСНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ В АГРОБІЗНЕСІ 216

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент; Трипуз Д.Є.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ПРАКТИКА 217

Коваленко Є.М., Коваленко Д.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 219

Кудінов О.М., старший викладач; Бовкун В.Р., Литвиненко А.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 221

Кудінов О.М., старший викладач; Костюк Т.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ РИТЕЙЛУ ТА МІСЦЕВИХ ГРОМАД: МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ 223

Кудінов О.М., старший викладач; Таран Д.С., Сахаров А.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 225

Кудінов О.М., старший викладач; Свириденко П.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ НА РИНКУ ПРАЦІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ 227

Кучин С.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 229

Левченко Б.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 230

Лемешенко Я.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 232

Литвин В.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ КОНТРАБАНДІ В УКРАЇНІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ МИТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА 234

Мартиненко П.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
АНАЛІЗ СТАТИСТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МИТНИХ ОРГАНІВ З ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ ЗА 2021–2025 РОКИ 236

Мірошниченко Є.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 238

Мотляк Н.Б.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН (НА ПРИКЛАДІ FUNDACJA "STAND WITH UKRAINE") 240

Негода Є.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 241

Пасічник Т.О., к.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)
РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ПРОЄКТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ 243

Пономаренко Ю.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ 245

Прійдан А.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ ВАНТАЖІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ 247

Сало К.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ 249

Сіренко А.П.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ЛОГІСТИКИ 251

Тіхонов А.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ KPI 252

Тютюнник О.П.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА 254

Старостенко В.С., Харитонюк В.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 255

Хорошева К.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG 257

Червона Н.Р., Шеремет М.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 259

Черевань К.С.; Кудінова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 261

Юдічева О.П., к.т.н., доцент
Київський національний університет будівництва і архітектури (м. Київ, Україна)
ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛІ 7 «ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГІЇ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 263

СЕКЦІЯ 4
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ

Bankova I., Dr.Sci., docent,
Varna Free University "Chernorizets Hrabar" (Varna, Bulgaria)
МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ «ЗЕЛЕНОГО» ПЕРЕХОДУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ 265

Агопшук В. С., Мартиненко К. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЗАПОБІГАННЯ ТРУДОВІЙ МІГРАЦІЇ 266

Бойко В.В., к.ю.н.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ҐЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ 268

Дубинка О.В., аспірант
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 270

Єгоричева С.Б., д.е.н, професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
РИНОК ПРАЦІ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ 272

Задорожний В.П., д.держ.упр, доцент, Шевченко Н. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ 274

Лахижа М.І., д.н.держ.упр., проф., Бистрай В.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»(м. Полтава, Україна)
НАУКОВІ ТА ПОЛІТИЧНІ ДИСКУСІЇ ЩОДО ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА 276

Кульчій І.О., к.держ.упр., доцент, Скляр Д. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»(м. Полтава, Україна)
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 277

Мирошниченко А.І., к.держ.упр., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГЕНДЕРНІ ВИМІРИ ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 279

Мирошниченко М.Л.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ 281

Пастухова С.В., старший викладач, Кузнєцов В.А.,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізький національний університет (м. Запоріжжя, Україна)
ІНКЛЮЗИВНЕ БУДІВНИЦТВО У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ 283

Пашко І.О, Сиволап Є.О
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
УЧАСТЬ БІЗНЕСУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 285

Пустовіт К. Ю., Степанов А. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ 286

Смаглюк В.В., к.держ.упр, Козлов С.А.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ 287

Скрильник О.О., к.ю.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГЕНДЕРНО ЗУМОВЛЕНЕ НАСИЛЬСТВО: ОСОБЛИВОСТІ КВАЛІФІКАЦІЇ 289

Трегубенко Г. П., к.держ. упр.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ 291

Шульга В.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПРАВОВА БЕЗПЕКА МОЛОДІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ 292

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

Maslii Oleksandra, PhD, associate professor
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)
Cherviak Anna, PhD
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)
THE IMPACT OF DIGITAL SKILLS ON CYBER HYGIENE, COMBATING FRAUD, AND DISINFORMATION 294

Дурман М.О., д.держ.упр., професор
Le Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO)
de l'École nationale d'administration publique (Québec, Québec, Canada)
Дурман О.Л., к.держ.упр., доцент
Binatek Inc. (Montréal, Québec, Canada)
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ДОСВІД КАНАДИ Й ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 295

Дубовіч І.А., к.г.н., професор, Джус О.Р., аспірант
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів, Україна)
Дубовіч А.-Б.І., студент
Національний університет «Львівська політехніка»
(м. Львів, Україна)
ОСОБЛИВОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 298

Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ: ДОСВІД НІДЕРЛАНДІВ 300

Моран О.І., к.е.н., асистент, Кузьма О.І.
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів, Україна)
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 302

Павлюк С.І., к.е.н., доцент
Миколаївський національний аграрний університет
(м. Миколаїв, Україна)
ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ МОНІТОРИНГУ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ 304

Амеліна І.В. к.е.н., доцент,Рачеєв І. Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ 306

Бакало Н.В. к.е.н. доцент, Данканич З.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 308

Бакало Н.В., к.е.н., доцент, Лебедєва К.Р., Шевченко В.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
КРОСКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ З ТАЇЛАНДОМ 311

Безрукова Н.В., к.е.н., доцент, Великань А. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ РОЗУМНИХ МІСТ-ЛІДЕРІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ 313

Білоусова А.Ю., к.е.н.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: РЕГРЕСІЙНА МОДЕЛЬ ТА ПРОГНОЗ ДЛЯ УКРАЇНИ 315

Купач А.І., асистент, Хорішман С. Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 317

Левченко І.В., доктор філософії, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ФОРМУВАННЯ, КОМУНІКАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ 319

Маховка В.М., к.е.н.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 320

Свічкарь В.А., к.е.н., доцент, Дейнека А.Ю., Дейнека П.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC) ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ТА СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ 321

Титаренко Л.М. к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТЕХНІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ 323

Азаров А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОГО КОНТРОЛЮ В КРАЇНАХ ЄС 325

Бондаренко А.Р., Бровар А.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВЗАЄМОДІЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ, МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ У ПІДТРИМЦІ ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ 326

Бровар А.М., Шевченко В.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМ ВАЛЮТНИМ ФОНДОМ 327

Гержа А.С., Просіна С.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА 328

Голуб Т.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ СТАЛОСТІ 329

Данканич З.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ 330

Єгорова Д.В., Пащенко М.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ 332

Квятковський С.Д., Якимнко А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІЙ: ЯК СТВОРИТИ ПРИВАБЛИВИЙ ТУРИСТИЧНИЙ ІМІДЖ 333

Лебедєва К.Р., Капуста Д.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗМІНУ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ПОСЛУГ 335

Луценко В.О., Пшеннік Д.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
РОЛЬ WORLD TOURISM ORGANISATION У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ 336

Мельник А.Р, Шерстюк М.О,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 337

Мельник В.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 339

Педан М.О., Потькало К. О., Ширмовська Т.О
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ 340

Плахтиря А.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 342

Погорлецький Г.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ ТА SEO-ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ 344

Пономаренко С.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 346

Потькало К.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ НА МІЖНАРОДНИЙ ТУРИЗМ 347

Присяжнюк К.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
НАЦІОНАЛЬНА КУХНЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ 348

Рубцов В.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ПСИХОЛОГІЯ СЕРВІСУ ЯК ФАКТОР ЛОЯЛЬНОСТІ ТУРИСТІВ 349

Самойленко С.О., Тилюк В.Д.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЕЛЕМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ 350

Самойленко С.О., Тилюк В.Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м.Полтава, Україна)
СУЧАСНИЙ СТАН РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ВІННИЦЬКОГО РЕГІОНУ 351

Смірнова Є. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА 353

Сухаренко К.В., Матчак А.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
КСВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТНК У ЦИФРОВОМУ МЕДІАСЕРЕДОВИЩІ 354

Тарасенко О.Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІНТЕРНЕТУ НА ЗРОСТАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ 356

Тирвирова-Валипіч К.Є.
Національний університет Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ 358

Хорішман С. Д,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 359

Шевцова С.Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: МІСЦЕ І РОЛЬ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ 361

Шолох Д. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВОЄННОЇ МІГРАЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 362

Черв'як А. В., доктор філософії, Коваль О. О., аспірант,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
МОДЕЛЮВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ І БЕЗДРОТОВИХ МЕРЕЖ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 364

Черв'як А. В., доктор філософії, Маслій О. А., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 366

СЕКЦІЯ 1
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

УДК 330.16:004.738.5

Чижевська М.Б., к.е.н., доцент
Гвозденко В.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТУ ВОЛОДІННЯ У МОНЕТИЗАЦІЇ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ
MECHANISMS OF OWNERSHIP EFFECT IN DIGITAL CONTENT MONETISATION

В умовах стрімкого розвитку індустрії фінансових технологій та цифрових платформ класичні підходи до продажу програмного забезпечення зазнали фундаментальної трансформації. На зміну одноразовим транзакціям прийшли динамічні стратегії, серед яких домінуюче становище посіли модель «freemium» та надання тимчасового безкоштовного пробного періоду. Головним викликом для розробників у межах цих моделей є максимізація конверсії, тобто коли користувачі, які споживають контент безкоштовно, становляться лояльними платними підписниками. Одним із центральних психологічних та когнітивних механізмів, який забезпечує цей перехід та трансформує поведінку споживача, виступає ефект володіння, описаний у фундаментальних працях лауреатів Нобелівської премії з економіки Даніеля Канемана та Річарда Талера [1].

Психологічна природа ефекту володіння тісно пов’язана з когнітивними упередженнями людського сприйняття та архітектури прийняття рішень, закладених у теорії перспектив. Згідно з цією концепцією, індивіди оцінюють потенційні результати не в абсолютних величинах, а як вектори змін (виграші або програші) відносно суб’єктивної точки відліку. У контексті цифрових підписок ця точка відліку формується безпосередньо під час тріального періоду або використання безкоштовної версії. Коли користувач отримує доступ до функціоналу сервісу, відбувається когнітивний зсув: продукт перестає сприйматися як зовнішня пропозиція й отримує статус елемента персонального простору. Взаємодіючі з інтерфейсом, індивід не просто тестує можливості, а й інтегрує продукт у повсякденну професійну чи побутову практику, витрачаючи власний час, ресурси та емоційну енергію. Важливим аспектом цього процесу є виникнення «психологічної власності» за відсутності юридичних прав. Психологічна власність формується через можливість контролювати об'єкт, вивчати його структуру та вкладати зусилля у кастомізацію. Як наслідок, момент завершення безкоштовного терміну інтерпретується психікою як загроза втрати вже наявного, інтегрованого у життєдіяльність, активу (таблиця 1).

Механізм впливу ефекту володіння підсилюється фундаментальним феноменом несхильності до втрат. Математичні моделі теорії перспектив доводять, що біль від втрати певного блага відчувається людьми значно інтенсивніше (приблизно у *2–2,5* рази), ніж задоволення від отримання аналогічного за цінністю виграшу. Сучасні поведінкові дослідження підтверджують цю асиметрію: користувачі демонструють вищу готовність платити, коли маркетингова комунікація будується навколо концепту втрати доступу до вже сформованого середовища, а не навколо придбання нових можливостей [2]. Компанії свідомо зміщують фокус із раціональних переваг на емоційний дискомфорт від втрати продукту, активізуючи захисні механізми споживача.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей продажів за типом сприйняття цінності

Параметр порівняння	Традиційна транзакційна модель	Поведінкова модель (Freemium / Trial)
Суб'єктивна точка відліку	Користувач не володіє продуктом; гроші в кишені - поточний статус-кво.	Продукт інтегрований у простір користувача; його наявність - новий статус-кво.
Сприйняття оплати	Акт придбання додаткового блага (сприймається як «виграш/ можливість»).	Акт збереження наявного активу та уникнення обмежень (сприймається як «захист від втрати»).
Когнітивний бар'єр	Високий: страх невідомого та скепсис перед здійсненням покупки.	Низький на старті, але високий у точці конверсії через емоційну прив'язаність.
Джерело цінності	Об'єктивні технічні характеристики та задекларована виробником корисність.	Суб'єктивна цінність, помножена на інвестований час та кастомізацію.

Специфіка реалізації цього ефекту в цифровій індустрії базується на конструюванні високих бар'єрів для виходу з продукту. Яскравим прикладом використання умовно безкоштовної моделі є стрімінгова платформа Spotify. Безкоштовний рівень доступу дозволяє користувачеві взаємодіяти з каталогом протягом необмеженого часу, однак у процесі цієї взаємодії індивід здійснює значні персональні інвестиції: формує унікальні плейлисти, додає треки до обраного, навчає алгоритми рекомендацій під власні смаки. Варто зазначити, що фіксація таких унікальних поведінкових патернів взаємодії людини з цифровим середовищем є основою не лише для маркетингової кастомізації, а й для інструментів поведінкової біометрії в системах безпеки платформ [3]. Таким чином створюється персоналізований музичний простір. Коли користувач стикається з обмеженнями безкоштовної версії (аудіореклама, відсутність offline-режиму), це інтерпретується не як технічна незручність, а як деградація та руйнування його особистої екосистеми. Біль від втрати акумульованого комфорту та інвестованих зусиль стає сильнішим за фінансову вартість підписки, що забезпечує високий рівень конверсії в тариф Premium [4].

Аналогічні механізми діють в екосистемі програмних продуктів компанії Adobe, зокрема в Creative Cloud. У цьому випадку об'єктом психологічної власності стає не просто інтерфейс чи набір інструментів, а безпосередні результати інтелектуальної та творчої діяльності індивіда - створені дизайни, пресети, незавершені багатошарові проєкти, збережені у хмарі. Закінчення пробного періоду або призупинення підписки ставить під загрозу легальний та швидкий доступ користувача до результатів його власної праці. Блокування інструментів означає неможливість відкрити робочі файли proprietary-форматів (наприклад, .psd або .aep), що створює колосальний психологічний та професійний тиск. Користувач відчуває, що компанія відчужує його власну інтелектуальну власність, і єдиним раціональним виходом для відновлення контролю стає згода на регулярні фінансові зобов'язання. Додатковим інструментом підсилення ефекту виступає використання віртуальних інвентарів у мобільних застосунках (моделі free-to-play), де надання гравцям тимчасових преміальних статусів або предметів на тест-драйв запускає процес адаптації точки відліку, спонукаючи до мікротранзакцій задля збереження досягнутого рівня.

Отже, ефект володіння у поєднанні з несхильністю до втрат та механізмами глибокої персоналізації є одним із найбільш ефективних інструментів монетизації у цифровій економіці. Він дозволяє компаніям трансформувати архітектуру вибору, переміщуючи споживача з раціонального поля оцінки фінансових витрат у площину емоційного захисту своїх умовних активів. Замість агресивного прямого продажу ефективні платформи

фокусуються на забезпеченні первинного досвіду, що веде до формування стійкої психологічної власності. Розвиток технологій штучного інтелекту та великих даних відкриває нові перспективи для дослідження цього феномену, оскільки дозволяє створювати гіперперсоналізовані інтерфейси в режимі реального часу, ще більше знижуючи когнітивні бар'єри перед оформленням підписок.

Список використаних джерел

1. Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.

2. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. New York ; London : W. W. Norton & Company, 2015. 432 p.

3. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollins Publishers.

4. Chyzhevska M., Romanovska N., Ramskyi A., Venger V., Obushnyi M. Behavioral Biometry as a Cyber Security Tool. *CEUR Workshop Proceedings*, 2021, 3188, pp. 88–97.

5. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: HarperCollins Publishers, 2008. 304 p.

UDC 330.341.1:502.131.1

Kseniia Chichulina, PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
(Poltava, Ukraine)
Besik Bauchadze, PhD, Academic Doctor of Business Management,
Shota Rustaveli Batumi State University,
(Batumi, Georgia)

TRANSITIONING TO A CIRCULAR ECONOMY: STRATEGIC PILLARS, TECHNOLOGICAL ENABLERS, AND REGIONAL RESILIENCE

Introduction. The traditional linear economic model ("take-make-waste") has reached its ecological and structural limits, exacerbating resource depletion and supply chain vulnerabilities. Transitioning to a Circular Economy is no longer merely an environmental initiative but a core paradigm shift required to achieve systemic sustainability, carbon neutrality, and long-term economic resilience. This transformation demands a holistic redesign of product lifecycles, cross-industry collaboration, and the integration of advanced digital tracking mechanisms.

1. Structural Pillars of Circular Ecosystems

A. Eco-Design and Regenerative Product Architectures.

The legacy manufacturing mindset treats waste as an inevitable post-consumer byproduct. In contrast, circularity shifts the entire structural focus to the initial Research & Development (R&D) phase.

Design for Disassembly (DfD): Products are systematically engineered for effortless dismantling, completely eliminating fused or glued multi-material compounds to allow clean material segregation at the end of the product's functional life.

Material Substitution and Non-Toxicity: Prioritizing bio-based, biodegradable, or infinitely recyclable materials over virgin, fossil-fuel-derived polymers, thereby lowering the toxicological footprint of industrial outputs.

Preventing Planned Obsolescence: Engineering durable capital goods supported by robust local repair, refurbishment, and remanufacturing networks, which extends the functional utility of parts.

B. Industrial Symbiosis and Closed-Loop Supply Chains.

Individual enterprises can no longer operate as isolated entities; they must function within an interconnected industrial ecosystem where one company's output feeds another's input.

Waste-to-Resource Cascading: Developing regional industrial networks where the localized byproduct, waste stream, or low-grade thermal energy of one facility automatically serves as the primary raw input for an adjacent enterprise.

Processing Infrastructure for Structural Debris: In regions undergoing massive post-crisis reconstruction, the processing of concrete and demolition waste into certified secondary aggregate is a strategic priority to protect natural landscapes and cut logistics costs.

Optimized Reverse Logistics: Shifting corporate expertise from forward distribution networks to reverse logistics systems designed to retrieve, sort, and re-integrate post-consumer assets back into the production cycle with minimal energy expenditure.

2. Technological Enablers: Data and Transparency

A. Digital Product Passports (DPP).

Information asymmetry acts as a primary barrier to high-value recycling. If recyclers do not know the exact chemical and material composition of an asset, downcycling is inevitable.

Blockchain-Backed Traceability: Implementing QR or RFID-indexed Digital Product Passports to securely store verified data regarding a product's material origin, carbon intensity, repair history, and specific recycling instructions.

Value Chain Collaboration: Aligning suppliers, manufacturers, consumers, and waste managers on a unified digital network, transforming fragmented supply chains into highly traceable value loops.

Smart Infrastructure and Digital Twins: The built environment and heavy machinery sectors are leveraging digital tools to treat assets as temporary stores of valuable components.

BIM as Material Banks: Utilizing Building Information Modeling (BIM) to catalog structural assets. Buildings are mapped as temporary "material banks," allowing future generations to cleanly deconstruct and salvage premium materials instead of demolishing them.

Predictive Maintenance via the Internet of Things (IoT): Deploying smart sensors to track structural stress, temperature, and machine wear in real time, preventing unexpected failures and doubling the operational lifespan of industrial hardware.

3. Shifting Business Models & Regional Integration.

A. The Economics of Circularity.

Circularity alters corporate financial incentives by moving away from transactional, volume-driven sales toward service delivery.

Product-as-a-Service (PaaS): Manufacturers retain ownership of physical assets and sell access, utility, or performance (e.g., leasing lighting hours or thermal comfort instead of selling lightbulbs or HVAC machinery). The original equipment manufacturer (OEM) is thus financially incentivized to maximize product durability, repairability, and ultimate recyclability.

Collaborative Consumption Platforms: Maximizing the utilization rates of expensive, underused assets (such as industrial machinery, corporate vehicle fleets, or commercial real estate) through business-to-business (B2B) sharing economies.

B. Policy Synchronization and Spatial Planning.

Global frameworks must be translated into actionable regional strategies to ensure tangible socio-economic resilience at the community level.

European Green Deal Alignment: Structuring regional industrial policies in compliance with the EU Circular Economy Action Plan, which serves as a prerequisite for unlocking green bonds, international recovery funds, and global market access.

Localized Territorial Strategies: Integrating circular loops—such as decentralized waste-to-energy systems, regional water reclamation, and local bio-economies—directly into the spatial development and socio-economic planning of territorial communities to foster regional self-reliance.

Conclusion. Transitioning to a circular economy requires breaking down traditional industrial silos and replacing them with highly integrated, digitally verified ecosystems. For emerging economies and regions undergoing intensive post-crisis recovery, embedding these circular mechanisms from day one ensures that new infrastructure is asset-independent, resource-secure, and fully aligned with global sustainability standards.

Literature

1. Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів : Закон України від 12 груд. 2019 р. № 377-IX / Верховної Ради України. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 12. Ст. 65. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20 (дата звернення: 20.05.2026).
2. ISO 59020:2024. Circular economy — Measuring and assessing circularity performance. International Organization for Standardization. Geneva, 2024. 68 p. URL: https://www.iso.org/standard/80766.html (accessed: 20.05.2026).
3. ISO 14040:2006. Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework. International Organization for Standardization. Geneva, 2006. 28 p. URL: https://www.iso.org/standard/37456.html (accessed: 20.05.2026).
4. Regulation (EU) 2024/1787 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on methane emissions reduction in the energy sector and amending Regulation (EU) 2018/1999. Official Journal of the European Union. 2024. L 2024/1787. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1787 (accessed: 20.05.2026).

Stahel W. R. The Circular Economy: A User's Guide. London : Routledge, 2019. 114 p.

УДК 005.32:316.48

Чобіток В. І., д.е.н., проф.
Костюк Н. О.,
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
(м. Харків, Україна)

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІНСЬКІ СТИЛІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОЛЕКТИВІ
LEADERSHIP AND MANAGEMENT STYLES AS FACTORS IN CREATING A CONFLICT-FREE WORK ENVIRONMENT

Лідерство - це здатність впливати на людей, спрямовувати їхні зусилля на досягнення спільної мети та формувати ефективну взаємодію в колективі, що є особливо важливим у контексті створення безконфліктного середовища. Від обраного стилю управління значною мірою залежить характер взаємин між працівниками, рівень довіри, відкритість у спілкуванні та здатність команди конструктивно вирішувати суперечності. Саме тому лідерство та управлінські стилі виступають ключовими чинниками формування гармонійної, стабільної та продуктивної атмосфери в колективі.

Стилі лідерства відіграють ключову роль у розвитку організації та її корпоративної культури. Від обраного стилю залежить не лише результат роботи, а й атмосфера в колективі, рівень мотивації працівників і якість прийняття рішень. Автократичний стиль управління базується на жорсткому контролі та одноосібному прийнятті рішень. Він може забезпечити швидкі результати в короткостроковій перспективі, особливо в кризових ситуаціях. Проте в довгостроковій перспективі часто призводить до зниження ініціативності працівників, виникнення напруженості та навіть страху в колективі. Демократичний стиль, навпаки, ґрунтується на довірі, відкритому діалозі та залученні співробітників до процесу ухвалення рішень. Такий підхід сприяє розвитку відповідальності, підвищенню мотивації та створенню позитивної робочої атмосфери. У результаті організація отримує більш стійкі та якісні результати. Ліберальний стиль передбачає мінімальне втручання керівника в роботу команди. Він може бути ефективним у середовищі висококваліфікованих і самостійних працівників, де важливі творчість і свобода дій. Однак за відсутності чітких орієнтирів цей стиль часто призводить до зниження продуктивності, неузгодженості дій і конфліктів [1].

Варто погодитися з позицією вітчизняних науковців, які підкреслюють, що саме трансформаційне лідерство забезпечує найбільш динамічне зростання економічних показників організації, що пояснюється тим, що такий тип лідера орієнтується не лише на результат, а й на розвиток кожного члена колективу.

Ефективність трансформаційного лідерства зумовлена низкою важливих характеристик. Передусім лідер враховує індивідуальні потреби, здібності та амбіції працівників, сприяє їхньому професійному розвитку та самореалізації. Він виступає прикладом для наслідування, демонструючи високий рівень професіоналізму, відповідальності та відданості спільним цінностям організації.

Водночас такий керівник активно стимулює інноваційне мислення, заохочує працівників до пошуку нових ідей, не боїться ставити складні завдання та підтримує прагнення до навчання і розвитку. Важливою рисою є також здатність формувати чітке й привабливе бачення майбутнього, яке надихає колектив і об'єднує його зусилля для досягнення спільної мети.

Трансформаційний лідер широко застосовує наставництво, підтримує ініціативу та мотивує працівників через заохочення. Він створює умови, у яких кожен член колективу відчуває свою значущість і причетність до спільної справи, що сприяє не лише професійному, а й особистісному зростанню. Важливим є і те, що такий керівник надає підлеглим певну свободу дій, водночас зберігаючи загальну стратегічну спрямованість діяльності організації.

Зазвичай трансформаційний лідер має розвинені комунікативні навички, емоційний інтелект та здатність до ефективного управління змінами, що дозволяє йому підтримувати баланс між вимогливістю та підтримкою.

У формальній організації ідеальним для лідерства є поєднання законної (традиційної) та еталонної форм влади, коли керівник не лише формально виконує управлінські функції, а й виступає справжнім лідером для свого колективу. У такому випадку він не просто контролює виконання завдань, а надихає працівників власним прикладом, формує атмосферу довіри та взаємоповаги, активно застосовує соціально-психологічні методи управління. Взаємовідносини між керівником і підлеглими будуються не лише на підпорядкуванні, а й на партнерстві, спільному баченні цілей та цінностей організації. Поєднання формального керівництва з елементами неформального лідерства сприяє підвищенню результативності діяльності, зменшенню плинності кадрів, розвитку інновацій та зміцненню корпоративної культури.

Важливу роль у формуванні безконфліктного середовища відіграє емоційний інтелект лідера. Керівник, який здатний розуміти власні емоції та емоційний стан працівників, ефективніше реагує на проблемні ситуації, попереджає загострення суперечностей і підтримує сприятливий психологічний клімат у колективі. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє розвитку емпатії, толерантності та взаєморозуміння між усіма учасниками трудового процесу.

Крім того, сучасний лідер повинен приділяти значну увагу розвитку командної роботи. Створення умов для відкритого обміну думками, колективного вирішення проблем та спільного досягнення результатів сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків між працівниками. У такому середовищі кожен співробітник відчуває свою цінність для організації, що позитивно впливає на рівень залученості, відповідальності та готовності до співпраці.

Не менш важливим аспектом є здатність лідера ефективно управляти організаційними змінами. У періоди трансформацій працівники нерідко відчувають невизначеність, що може стати причиною виникнення конфліктів і зниження продуктивності праці. Трансформаційний лідер завдяки прозорій комунікації, своєчасному інформуванню та підтримці персоналу допомагає колективу адаптуватися до нових умов, зберігаючи стабільність, довіру та позитивну атмосферу в організації.

Отже, застосування трансформаційного стилю лідерства є важливим чинником формування безконфліктного середовища в колективі. Завдяки відкритому спілкуванню, взаємній повазі, довірі та підтримці з боку керівника знижується ймовірність виникнення конфліктів, а у разі їх появи - вони вирішуються конструктивно, що сприяє створенню гармонійної атмосфери, підвищенню ефективності роботи та зміцненню корпоративної культури організації.

Список використаних джерел

1. Khrapkina V., Khrapkin O. The role of the leader in the formation of corporate culture of the enterprise. *Collection of scientific research papers State University of Infrastructure and Technologies Section "Economics and Management"*. 2024. No. 55. P. 68–75. URL: https://doi.org/10.32703//2664-2964-2024-55-68-75
2. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92

Чобіток, В. І. Архетипіка системи управління як основа холістичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*, 2020. (4 (507)), С. 486-497.

УДК 659.126

Баглай К.М., Назарук П.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ВПЛИВУ БРЕНДІВ НА ПІДСВІДОМУ ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ
NEUROMARKETING TECHNOLOGIES OF BRAND INFLUENCE ON CONSUMERS' SUBCONSCIOUS BEHAVIOR

Сучасне інформаційне та ринкове середовище вимагає від брендів трансформації класичних моделей комунікації. Реклама перестала виконувати суто інформативну функцію; її ключовою метою став глибокий емоційний та психологічний вплив на підсвідомі тригери та базові інстинкти людини. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу нейромаркетингових інструментів, які нівелюють раціональний контроль споживача під час прийняття рішень про покупку.

Більшість споживчих рішень приймаються ірраціонально, під впливом емоцій та еволюційно сформованих патернів поведінки. Проблема полягає у низькому рівні усвідомленості споживачів щодо латентних психологічних пасток, які використовують корпорації для максимізації продажів.

Маркетологами провідних брендів сформовано цілісну систему маніпуляцій підсвідомістю, що базується на кількох фундаментальних ефектах:

1. Ефект дефіциту. Штучне обмеження часу дії акцій або кількості товарів активує еволюційний інстинкт самозбереження. Споживач сприймає продукт як обмежений життєво необхідний ресурс і здійснює покупку, щоб уникнути психологічного відчуття втрати [3].

2. Демонстративна споживчість та соціальний доказ. Придбання статусних речей з відомими логотипами задовольняє підсвідоме прагнення ієрархічного домінування та успіху в соціумі. Водночас масовий попит на певний бренд вмикає конформістський «інстинкт натовпу», що забезпечує індивіду базове відчуття безпеки всередині групи.

3. Візуально-сенсорні тригери. Гіперреалістичні, висококонтрастні зображення продуктів харчування (наприклад, соковитих фуд-фото в рекламі) або використання миловидних образів автоматично стимулюють зони задоволення головного мозку. Гормональний відгук (виділення дофаміну) відбувається ще до моменту купівлі, що критично знижує раціональний опір споживача [2].

4. Евристика простоти та мінімізація когнітивних зусиль. Людина біологічно схильна до економії внутрішніх енергетичних ресурсів (сил та часу). Технології покупок в «один клік», спрощені мобільні інтерфейси та впізнаваність маркерів змушують обирати найлегший, хоча й не завжди економічно вигідний шлях [1].

5. Евристика транзакційної вигоди. Перекреслені цінники з початковою високою ціною сприймаються мозком як раптова знахідка або виживання в умовах обмежених ресурсів. Це викликає інстинктивну радість від отримання вигоди, блокуючи аналіз реальної потреби в товарі [1].

Таким чином, сучасний брендинг є складною архітектурою керування споживчою поведінкою через підсвідомі інстинкти. Розуміння механізмів нейромаркетингу та виявлення психологічних пасток є ключовим етапом формування культури усвідомленого споживання у сучасному суспільстві.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / пер. з англ. О. Кожушко. Київ: Наш Формат, 2017. 480 с.
2. Сапольські Р. Біологія поведінки. Причини доброго і поганого в нас / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2021. 672 с.
3. Чалдині Р. Психологія впливу / пер. з англ. Харків: КСД, 2016. 368 с.

УДК 342.7:364-056.26(477)

Бодунов К.Є.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ
LEGAL PROTECTION OF PERSONS WITH DISABILITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 року суттєво змінило умови функціонування системи соціального та правового захисту населення. Особи з інвалідністю опинилися в особливо вразливому становищі: вимушене переміщення, руйнування інфраструктури, недоступність реабілітаційних послуг і перевантаженість державних органів призвели до системних порушень їхніх прав. Дослідження цієї проблематики набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційного курсу України та виконання зобов'язань, взятих у рамках Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю.

Метою цих тез є аналіз стану правового захисту осіб з інвалідністю в умовах воєнного стану та визначення ключових прогалин у чинному законодавстві України.

Правову основу захисту осіб з інвалідністю в Україні складають Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні», а також ратифікована у 2009 році Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. Попри достатньо розвинену нормативну базу, воєнний стан виявив низку системних недоліків у правозастосовній практиці.

Серед ключових проблем, виявлених в умовах воєнного часу, слід виділити такі: по-перше, недостатня адаптованість евакуаційних процедур до потреб осіб з інвалідністю — відсутність доступного транспорту та пристосованих укриттів; по-друге, переривання реабілітаційних програм та медичного супроводу через руйнування або перепрофілювання відповідних установ; по-третє, ускладнений доступ до адміністративних послуг у зв'язку з цифровим розривом та недостатньою доступністю електронних ресурсів; по-четверте, нерівномірний розподіл фінансової допомоги між внутрішньо переміщеними особами з інвалідністю в різних регіонах.

В контексті євроінтеграції Україна зобов'язана привести своє законодавство у відповідність до Директиви ЄС про доступність (European Accessibility Act) та Стратегії ЄС щодо прав осіб з інвалідністю на 2021–2030 роки. Аналіз показує, що вітчизняне законодавство поки що не повною мірою відповідає стандартам розумного пристосування та універсального дизайну, закріпленим у праві ЄС.

За результатами дослідження можна сформулювати такі пропозиції: 1) доповнити

законодавство про правовий режим воєнного стану спеціальними нормами, що гарантують безперервний захист прав осіб з інвалідністю; 2) розробити обов'язкові стандарти доступності для евакуаційних процедур та захисних споруд; 3) запровадити єдиний цифровий реєстр осіб з інвалідністю для оперативного надання адресної допомоги в кризових ситуаціях; 4) посилити парламентський контроль за дотриманням прав осіб з інвалідністю в умовах надзвичайних обставин.

Таким чином, незважаючи на наявну нормативну базу, умови воєнного стану оголили суттєві прогалини у правовому захисті осіб з інвалідністю в Україні. Усунення цих недоліків є необхідною передумовою як для забезпечення сталого розвитку на принципах інклюзивності, так і для успішної євроінтеграції країни.

Список використаних джерел

1. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12

2. Конвенція про права осіб з інвалідністю : ратифікована Законом України від 16.12.2009 № 1767-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71

3. Стратегія ЄС щодо прав осіб з інвалідністю на 2021–2030 роки. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/social/disability-strategy

УДК 336.76:004:338.1

Власенко В.О.,
Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
FINANCIAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

На фоні глобальних змін ідея сталого розвитку стала фундаментом, на якому тримається нова економічна реальність. Вона передбачає не лише зростання прибутків, а й дотримання екологічних стандартів, соціальну справедливість та інституційну стабільність. Визначальним чинником цих змін виступають фінансові технології (FinTech), які радикально змінюють будову фінансових ринків. Цифровізація фінансового сектору виступає необхідним інструментом модернізації економіки України, роблячи її більш стійкою до зовнішніх викликів та створює умови для залучення надійного іноземного капіталу, що базується на принципах відкритості та етичного ведення бізнесу [1].

Сутність FinTech полягає в інтеграції новітніх IT-рішень (ШІ, блокчейн, біометрія, хмарні обчислення) у фінансові операції. Цей процес виходить за межі звичайної диджиталізації паперів, оскільки він змінює саму логіку фінансових операцій у межах нової цифрової екосистеми. Важливою характеристикою сучасного FinTech-сектору є його антропоцентричність — орієнтація на людину як головний об’єкт розвитку. У такій моделі прибуток перестає бути єдиною метою розвитку, поступаючись місцем концепції фінансової інклюзії, згідно з якою ефективність системи визначається рівнем залученості та захищеності кожного користувача. Таким чином, FinTech стає технологічним базисом для реалізації цілей сталого розвитку на національному та глобальному рівнях [2].

Цифрові фінанси справляють комплексний вплив на сталий розвиток через кілька взаємопов’язаних напрямків, першим з яких є суттєве підвищення ефективності фінансових операцій. На відміну від традиційних банківських систем, що часто потерпають від повільних процедур підтвердження та високої ймовірності помилок, FinTech-рішення (зокрема смарт-

контакти на базі блокчейну) дозволяють повністю автоматизувати виконання завдань. Такий підхід забезпечує миттєвий обіг капіталу в економіці, прискорюючи рух коштів від інвестора до виробника без залучення додаткових природних чи людських ресурсів [3].

Завдяки технологічній модернізації відбувається масштабне скорочення операційних витрат, що усуває фінансові бар'єри та створює сприятливі умови для реалізації концепції сталого розвитку в бізнесі. Завдяки мінімізації ланцюжків посередників та впровадженню цифрових платформ для міжнародних розрахунків, малий та середній бізнес отримує можливість переспрямувати вільні кошти на екологічні інновації або підвищення соціальних стандартів для працівників [4].

Важливим завершальним елементом цього впливу є фінансова інклюзія, яка виступає критичним аспектом соціальної складової сталого розвитку. Завдяки диджиталізації банківських послуг долається бар'єр віддаленості, що дозволяє залучити низькодохідні категорії громадян до повноцінного фінансового життя. Доступність сучасних інструментів кредитування та інвестування сприяє скороченню соціальної прірви та стимулює соціально відповідальне економічне зростання в масштабах усієї держави [5].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що фінансові технології є не просто інноваційним трендом, а фундаментальним інструментом забезпечення сталого розвитку. Вони роблять економіку прозорішою, ефективнішою та гуманнішою. Завдяки FinTech фінансова система стає здатною підтримувати довгострокове зростання, яке враховує інтереси всіх верств суспільства. Для України впровадження цих інструментів є стратегічно важливим для відновлення економіки та її інтеграції у європейський цифровий простір. Отже, подальший розвиток фінансових технологій та цифрової грамотності населення є фундаментом для відновлення економіки та переходу до сучасної цифрової моделі державотворення.

Список використаних джерел

1. Назаркевич І. Б., Шушкова Ю. В. Розвиток ринку фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Фінансовий простір.* 2024. № 3-4 (54). URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/984/1295

2. Фінансові інструменти сталого економічного розвитку: антропоцентричні виміри. Монографія/ за заг. ред. П.О. Нікіфорова. Чернівці. Чернів. нац. унів. імені Федьковича, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/394385366_Finansovi_instrumenti_stalogo_ekonomicnogo_rozvitku_antropocentricni_vimiri

3. Hasan M., Hoque A., Abedin M. Z., Gasbarro D. FinTech and sustainable development: A systematic thematic analysis using human- and machine-generated processing. *International Review of Financial Analysis.* 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521924004058?utm_source=chatgpt.com

4. Zhytar M. Fintech market in Ukraine: features, ways and prospects of development. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* 2024. № 1 (13). URL: https://www.researchgate.net/publication/388179055_FINTECH_MARKET_IN_UKRAINE_FEATURES_WAYS_AND_PROSPECTS_OF_DEVELOPMENT

5. Бабенко А. С., Вовк Є. О., Марченко Б. В. Фактори та виклики розвитку fintech-індустрії. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3876

УДК 342.7

Галайда Т.О., ст. викладач
Горбенко І.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
GENDER EQUALITY AS THE BASIS OF SOCIAL JUSTICE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

На сучасному етапі розвитку суспільства забезпечення дотримання рівних прав та можливостей для представників усіх статей визнано однією з фундаментальних засад демократичного суспільства. Поняття сталого розвитку, сформульоване ООН у «Цілях сталого розвитку до 2030 року», визначає гендерну рівність не лише як одне з основних прав людини, але й як необхідну основу для досягнення мирного, процвітаючого та екологічно стабільного світу. Для України сьогодні і у майбутньому реалізація принципів гендерної рівності є невід'ємною частиною реформування правової, економічної та соціальної систем, а також базовим критерієм досягнення соціальної справедливості. Соціальна справедливість у сучасному розумінні передбачає створення таких умов у суспільстві, за яких кожен громадянин, незалежно від статі, раси чи соціального походження, має рівні стартові можливості для самореалізації, освіти, працевлаштування та участі в управлінні державними справами. Проте історично сформовані стереотипи та патріархальні уявлення про роль жінки й чоловіка в суспільстві досі створюють бар'єри на шляху до досягнення фактичної рівності.

В Україні за останні роки відбулися суттєві позитивні зрушення у сфері реалізації гендерної політики. Було ухвалено низку важливих нормативно-правових актів, які спрямовані на протидію дискримінації, посилено відповідальність за домашнє насильство, а також запроваджено 40-відсоткові гендерні квоти у Виборчому кодексі України, що дозволило значно збільшити представництво жінок у органах управління та врядування різних рівнів. Окрім цього, скасування наказу МОЗ, який обмежував право жінок на роботу у понад 450 професіях (зокрема у важкій промисловості та транспорті), стало важливим кроком до забезпечення економічної свободи громадян у виборі професійної діяльності та працевлаштуванні.

Попри очевидний прогрес, залишається низка невирішених проблем, які створюють виклики для досягнення гендерної рівності в усіх сферах суспільного життя нашої країни. Однією з найгостріших серед них є так званий «гендерний розрив в оплаті праці» (gender pay gap). За даними статистичних досліджень, жінки в Україні в середньому отримують на 15-18% меншу заробітну плату, ніж чоловіки на аналогічних посадах. Це пов'язано як із вертикальною сегрегацією (жінки рідше обіймають вищі керівні посади), так і з горизонтальною (традиційно «жіночі» сфери, такі як освіта, медицина та соціальна робота, фінансуються з точки зору фінансового забезпечення і винагород гірше, ніж традиційно «чоловічі» – наприклад, ІТ або будівництво). Окрім економічного аспекту, важливим напрямом забезпечення сталого розвитку в гендерній площині є подолання стереотипів у суспільній свідомості через систему освіти на всіх рівнях. Правовий захист від проявів сексизму, мізогінії та дискримінації має працювати ефективно всюди: від робочого місця , місця навчання, домашнього простору до публічного простору. Інтеграція гендерно-орієнтованого бюджетування в територіальних громадах також дозволить розподіляти фінансові ресурси з урахуванням специфічних потреб як чоловіків, так і жінок (наприклад, при плануванні міської інфраструктури, освітніх та медичних програм тощо).

Таким чином, гендерна рівність виступає не лише моральним та правовим імперативом соціальної справедливості, але й потужним рушієм сталого економічного зростання. Для досягнення реального паритету в Україні необхідно: по-перше, продовжувати гармонізацію

національного законодавства із директивами Європейського Союзу; по-друге, впроваджувати дієві механізми контролю за дотриманням рівності в оплаті праці; по-третє, активно проводити просвітницьку роботу серед молоді для подолання гендерних упереджень.

УДК 330.34:331.101.262:339.923

Григор'єва О.В.., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС
HUMAN CAPITAL AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF EU INTEGRATION

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі людського капіталу як ключового чинника економічного зростання, інноваційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності держав. Для України питання розвитку людського капіталу набуває особливої актуальності в умовах демографічних викликів, посилених триваючою війною, процесами трансформації економіки, у тому числі цифрової, а також незмінним курсом України у напряму євроінтеграції.

Європейський Союз розглядає людський капітал як основу реалізації концепції сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки [1]. У зв'язку з цим інтеграція України до європейського простору потребує адаптації національної політики у сфері освіти, зайнятості, соціального захисту та інноваційного розвитку відповідно до стандартів ЄС.

Людський капітал є сукупністю знань, навичок, компетенцій, професійного досвіду, стану здоров'я та інтелектуального потенціалу населення, які забезпечують продуктивність праці та економічний розвиток. У сучасній економіці знань саме якість людського капіталу визначає здатність країни до інноваційного розвитку та інтеграції у глобальні економічні процеси.

Концепція сталого розвитку базується на забезпеченні балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку суспільства. У цьому контексті людський капітал виступає не лише фактором економічного зростання, але й основою соціальної стабільності, підвищення якості життя населення та формування інклюзивного суспільства.

В умовах євроінтеграції людський капітал стає стратегічним ресурсом держави, оскільки саме рівень освіченості, професійної мобільності та інноваційної активності населення визначає ефективність адаптації економіки до європейських стандартів.

Євроінтеграційні процеси створюють нові можливості для розвитку людського капіталу України. Насамперед це проявляється у:

- гармонізації освітніх стандартів із вимогами ЄС;
- розвитку академічної мобільності;
- модернізації ринку праці;
- стимулюванні інноваційної діяльності;
- впровадженні цифрових технологій;
- підвищенні соціальних стандартів.

Одним із важливих напрямів є реформування системи освіти відповідно до європейських підходів. Сучасний ринок праці потребує фахівців із високим рівнем цифрових компетентностей, адаптивності та здатності до безперервного навчання. У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція «навчання впродовж життя» (lifelong learning), яка активно підтримується країнами ЄС.

Втім, разом із позитивними тенденціями існують і значні виклики. Серед основних проблем варто виділити:

- трудову та безпекову міграцію населення країни;
- скорочення чисельності економічно активного населення;
- регіональні диспропорції;
- недостатній рівень фінансування освіти та науки;
- втрату кваліфікованих кадрів через війну.

Водночас інтеграція до ЄС відкриває доступ до європейських програм підтримки освіти, науки та інновацій, що створює передумови для модернізації людського капіталу України. Головним при цьому стає завдання повернення кваліфікованих кадрів в Україну, створення належних умов праці та рівня життя. Зрозуміло, що у повній мірі ці процеси будуть можливі лише після завершення війни та початку післявоєнного відновлення країни.

В той же час сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про зростання ролі цифрових технологій у формуванні людського капіталу. Цифровізація сприяє трансформації ринку праці, появі нових професій та зміні вимог до компетенцій працівників. У таких умовах ключового значення набуває розвиток цифрової грамотності населення та інноваційного мислення.

Інноваційний розвиток неможливий без інвестицій у науку, освіту та професійне навчання. Країни ЄС активно впроваджують політику підтримки інноваційної економіки, що базується на розвитку людського потенціалу. Для України важливим завданням є створення ефективної системи взаємодії між освітою, бізнесом та державою з метою підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє розвиток цифрових навичок молоді, підтримка стартапів, наукових досліджень та інноваційного підприємництва. Саме ці напрями можуть стати основою формування економіки знань та забезпечення довгострокового сталого розвитку держави.

У контексті євроінтеграції стратегічними завданнями розвитку людського капіталу України мають стати:

1. Підвищення якості освіти та її адаптація до стандартів ЄС.
2. Розвиток системи професійного навчання та перекваліфікації населення.
3. Стимулювання інноваційної діяльності та цифрової трансформації.
4. Формування ефективної політики зайнятості та соціального захисту.
5. Зменшення масштабів трудової міграції шляхом створення конкурентних умов праці.
6. Створення умов для повернення населення країни після завершення війни, забезпечення належних умов праці та життєвого рівня.
7. Розвиток регіонального людського потенціалу та підтримка територіальних громад.
8. Підтримка науки, досліджень та міжнародного академічного співробітництва.

Ефективна державна політика у сфері розвитку людського капіталу сприятиме не лише економічному зростанню, а й соціальній стабільності, підвищенню якості життя населення та зміцненню позицій України у європейському просторі.

Отже, людський капітал є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку України в умовах інтеграції до Європейського Союзу. Сучасні євроінтеграційні процеси стимулюють реформування системи освіти, ринку праці та соціальної політики відповідно до європейських стандартів. Водночас Україна стикається з низкою викликів, пов’язаних із демографічними втратами, трудовою міграцією та наслідками війни.

Подальший розвиток людського капіталу потребує комплексної державної політики, спрямованої на інвестиції в освіту, інновації, цифрові компетентності та соціальний захист населення. Реалізація таких заходів стане важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та успішної інтеграції України до європейського простору.

Список використаних джерел

1.Рябоволик, Т. Ф. Андрощук І. О. Людський потенціал в умовах євроінтеграції України. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 7–13.

УДК 339.138:502.131.1(477)

Дідович І. І., Маліновська М. В., Тринька М.П.
Національний лісотехнічний університет
(м. Львів України)

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
MARKETING TOOLS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та формування нової парадигми сталого розвитку маркетингові інструменти набувають особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації вітчизняного бізнесу до стандартів ЄС у сфері екологічної та соціальної відповідальності, що передбачає переосмислення традиційних підходів до просування продукції та формування попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Концепція сталого маркетингу охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями підприємства. Як зазначають Ларіна Я. С. та Нагорна О. С., трансформація потреб споживачів у напрямі екологізації обумовила виникнення нових можливостей для агровиробників, що базуються на концепції сталого маркетингу [2].

Еволюція маркетингових концепцій відбувається від виробничої та збутової орієнтації до соціально-етичного, цифрового маркетингу та маркетингу взаємовідносин [3]. У контексті євроінтеграції особливого значення набуває розвиток сталого та соціально відповідального маркетингу, який відповідає вимогам Зеленого курсу ЄС (European Green Deal), Таксономії ЄС у сфері сталого фінансування та Цілям сталого розвитку ООН. Українські підприємства, що прагнуть виходу на ринки ЄС, змушені переорієнтовувати свої маркетингові стратегії з урахуванням ESG-критеріїв — екологічних, соціальних та управлінських показників.

Важливим напрямом сучасного сталого маркетингу є впровадження стратегій циркулярної економіки. Дослідження маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі засвідчило, що перехід від лінійної моделі до циркулярної потребує глибокої трансформації операційних процесів, ланцюгів постачання, сервісних рішень і комунікацій із клієнтами [4]. Маркетинг при цьому виконує ключову функцію у формуванні «зеленої когерентності» між реальними практиками підприємства та їх сприйняттям споживачами, а також сприяє уникненню грінвошингу — практики, що становить суттєву загрозу довірі споживачів і репутації бренду.

Використання цифрових каналів просування дозволяє підприємствам ефективніше комунікувати свою екологічну та соціальну позицію, знижувати витрати на маркетингові комунікації та підвищувати прозорість діяльності для широкого кола стейкхолдерів [5]. SEO-оптимізація, контент-маркетинг та таргетована реклама у соціальних мережах створюють можливості для залучення екологічно свідомих споживачів — сегменту, що стрімко зростає як на українському, так і на європейському ринках.

Окремого значення набуває маркетинговий потенціал підприємства як інструмент формування попиту на екологічно чисту продукцію. Ефективне використання маркетингового потенціалу дозволяє суттєво знизити ризики, пов'язані з просуванням екологічно чистої продукції, шляхом цілеспрямованого інформування споживачів про екологічні

характеристики товару та їхні переваги [1]. Урахування екологічних атрибутів у маркетинговому міксі — в продуктовій, ціновій, дистрибуційній та комунікаційній політиці — є необхідною умовою успішного позиціонування на ринку ЄС.

Поведінка споживачів екологічних товарів та послуг визначається специфічними факторами попиту, що безпосередньо впливають на їхню задоволеність і лояльність [6]. Розуміння мотиваційних чинників екологічно орієнтованих покупців, їхніх цінностей і очікувань є необхідною умовою для побудови ефективної маркетингової стратегії сталого підприємства.

Нормативно-правова база ЄС у сфері органічного виробництва є важливим орієнтиром для формування маркетингових стратегій українських підприємств, що прагнуть виходу на європейський ринок. Постанова Комісії (ЄС) №889/2008 встановлює детальні правила щодо органічного виробництва, маркування та контролю відповідно до базового Регламенту Ради (ЄС) №834/2007 [7].

Ключовою ланкою, що пов'язує нормативну відповідність з ринковим позиціонуванням, є система органічної сертифікації. Перелік міжнародно акредитованих органів сертифікації, затверджений Регламентом (ЄС) №1235/2008 та оновлений Регламентом (ЄС) №2021/461, формує інституційне середовище, в якому функціонують українські органічні виробники [8].

Отже, маркетингові інструменти сталого розвитку є невід'ємною складовою стратегії євроінтеграції українських підприємств. Їх системне застосування — від використання маркетингового потенціалу для формування екологічно свідомого попиту до впровадження циркулярних бізнес-моделей і цифрових комунікацій — забезпечує конкурентні переваги на ринку ЄС та сприяє досягненню Цілей сталого розвитку. Відповідність нормам ЄС у сфері органічного виробництва та наявність міжнародно визнаної сертифікації виступають потужними маркетинговими інструментами диференціації та формування довіри споживачів. Перехід до сталого маркетингу вимагає від підприємств не лише адаптації інструментарію, а й зміни корпоративної культури та цінностей, що в перспективі формує засади для стійкого повоєнного відновлення економіки України та її успішної інтеграції до єдиного європейського ринку.

Список використаних джерел

1. Дідович І. І., Юрків Н. М., Макогін З. Я., Маліновська М. В. Використання маркетингового потенціалу підприємства для формування попиту споживачів на екологічно чисту продукцію як інструмент зменшення ризику. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*: зб. наук. пр. Львів : НЛТУ України, 2025. Т. 35, № 1. С. 76–82. DOI: https://doi.org/10.36930/40350110
2. Ларіна Я. С., Нагорна О. С. Сталий маркетинг: сутність та можливості у розвитку ринку органічних добрив в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. С. 83–89. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-12
3. Еволюція концепцій маркетингу в умовах соціально-економічних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7717
4. Маркетингові стратегії впровадження циркулярної економіки в готельно-ресторанному бізнесі. *Сталий розвиток економіки*. 2026. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1712
5. Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2390/2311
6. Смерічевський С. Ф., Нагієва А. І. Вплив факторів попиту на задоволеність та лояльність споживачів екологічних товарів та послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 133–138. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-23
7. Постанова комісії (ЄС) №889/2008 від 5 вересня 2008 р. Детальні правила щодо органічного виробництва, маркування і контролю для впровадження Постанови Ради (ЄС) №834/2007 стосовно органічного виробництва і маркування органічних продуктів. URL:

https://organicstandard.ua/files/standards/ua/ec/EC_Reg_889_2008_Implementing_Rules_UA.pdf
8. Список міжнародно акредитованих органів сертифікації (органічне виробництво та обіг органічної продукції), включених до офіційного Переліку затвердженого Комісією ЄС (Регламент (ЄС) №1235/2008 від 08.12.2008), останнє оновлення Регламенту (ЄС) № 2021/461 від 16.03.2021). URL: https://organicinfo.ua/wpcontent/uploads/2020/01/Certification-bodies-Ukraine_EU-Regulation1235_updated_2021.pdf

УДК 330.341

Добрянська В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
MARKETING INNOVATIONS AS A PREREQUISITE FOR BUSINESS DEVELOPMENT

Конкурентне середовище змушує бізнеси адаптувати свою маркетингову стратегію під нові потреби клієнтів, спричинені інноваціями. Ця закономірність демонструє, як люди звикають до певних умов та дій, що вимагає від компаній безперервних зусиль для підтримки своєї привабливості. Щоб залишатися актуальним для споживача, процес ринкової адаптації мусить бути постійним, а підприємство – активно впроваджувати нові ініціативи. Це забезпечить йому стратегічний успіх у запеклій боротьбі за частку ринку.

Інновації та інноваційні процеси проникають у всі аспекти внутрішнього функціонування компанії, даючи змогу ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Зокрема, один з ключових напрямків інноваційної діяльності – це маркетингові інновації, адже саме комплекс маркетингу формує набір властивостей, які надають підприємству стійкі конкурентні переваги.

Для того, щоб усвідомити суть маркетингових інновацій, слід, по-перше, розкрити їх специфіку та складові елементи. Інновації в маркетингу – це процес, у рамках якого компанія реалізує стратегічні та тактичні кроки для підвищення конкурентоспроможності свого товарного асортименту, прагнучи задовольнити запити споживачів [1]. Отже, на нашу думку, маркетингові інновації – це нововведення, які виникають внаслідок інвестування в розробку, засвоєння та впровадження нових знань та ідей, що стосуються ринкового потенціалу компанії. Ці нововведення ґрунтуються на використанні наявних можливостей задля створення нової чи додаткової цінності. При цьому стійкість підприємства визначається станом факторів його внутрішнього середовища, таких як: управління, маркетинг, кадровий потенціал, фінансово-економічні ресурси, техніко-технологічне забезпечення, науково-дослідна діяльність, репутація та корпоративна культура.

Отже, для компаній раціональним є зосередження уваги на інноваціях за двома ключовими напрямками: це стосується як портфеля продукції, так і процесів управління змінами.

Вдосконалення продуктового портфеля підприємства може відбуватися через його оновлення, модифікацію, адаптацію як самого портфеля, так і окремих товарів у ньому, або ж усієї сукупності. Першим кроком в інноваціях товарного портфеля є його оновлення, яке досягається шляхом розширення шляхом введення нових товарних ліній та різновидів продукції. Модифікація ж передбачає збагачення товарного портфеля за рахунок створення нових одиниць продукції на основі вже існуючих базових моделей. Адаптація товарного портфеля чи окремого товару означає його пристосування до динамічних потреб та вимог ринку, а також до умов виробництва та використання. Це дозволяє продовжити життєвий цикл товару або всього портфеля на етапі насичення ринку, досягнутого шляхом застосування нових маркетингових підходів. Таким чином, система управління інноваціями в маркетингу охоплює: ступінь новизни продуктів, програму інноваційної товарної інтенсивності підприємства та стратегії управління інноваціями [2].

Ураховуючи інформацію про ступінь новизни товарів, підприємствам доцільно постійно проводити вивчення їхньої інноваційної товарної інтенсивності. При цьому інноваційну товарну інтенсивність доцільно розраховувати як середньозважену оцінку товарної інноваційної активності підприємства (ступінь новизни товарів, частка нових товарів у загальному обсязі збуту, ступінь оновлення товарного портфеля, ступінь модифікації товарного портфеля, ставлення потенційних споживачів до інновацій) та швидкості визнання нових товарів споживачами.

Інноваційний процес в управлінні маркетингом підприємства має охоплювати такі етапи: ініціювання інновації (мета, завдання, ідеї інновації), маркетинг інновацій (цільові ринки, маркетингові дослідження, комплекс маркетингу в розрізі інновації), фінансово-економічне обґрунтування інновації (план з обсягів продажу, прибутку, витрат, їхньої динаміки), апробування інновації (тестування інновації в реальних умовах), оцінка інновації (контроль тестування інновації), дифузія інновації (реалізація та розповсюдження інновації). [3].

Таким чином, використання комплексного та системного підходів в управлінні процесом інноваційної діяльності в галузі маркетингу буде сприяти підвищенню ефективності функціонування та розвитку підприємств, забезпечуючи їх стратегічний успіх.

Список використаних джерел

1. Курбацька Л. М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187–190.
2. Лисенко І. В. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. *Review of transport economics and management*. 2023. Iss. 9(25). С. 67-74.
3. Lysenko I. V., Verbytska A. V., Babachenko L. V. Marketing innovations in the development of enterprise product policy. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія Економіка)*. 2023. № 8(14). С. 17-30.

УДК: 336.74:339.7

Дубіщев В.П., д.е.н., професор
Шарий Г.І., д.е.н.,професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЗМІСТ НАФТОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕТРОДОЛАРА В ЕПОХУ ФІАТНИХ ВАЛЮТ
OIL SUPPLY CONTENT OF THE PETRODOLLAR IN THE ERA OF FIAT CURRENCIES

Авторська концепція полягає у тому, що петродолар в епоху фіатних грошей є одним із перехідних етапів апробації та реалізації глобалізаційних фінансових систем їхніми бенефіціарами.

Маніпуляції з глобалізаційними фінансовими системами правомірно розглядати, починаючи з дому Медічі (XIV- XVIIIст.), фінансово-промислових груп Ротшильдів (з XVII ст.), зі створення у 1913 р. приватної ФРС США, золотовалютних систем на базі долара США після Бреттон-Вудської конференції 1944 р.

Ніксоновський шок 1971 р. авторами розглядається як один із етапів ефективного стратегічного плану фінансової перебудови світу на користь власників фінансового капіталу, зорієнтованого на плаваючий курс та на забезпечення фіатного долара під нафтовий актив замість золота. Цей план був успішно здійснений завдяки зусиллям адміністрації президента Р.Ніксона й особисто державного секретаря США Г.Кіссінджера в узгодженні із Саудівською Аравією у 1974 р. реалізації нафти за долари США та ін.

Система петродолара ефективно проіснувала до початку 2000-х років, коли почала

давати збій на користь інших валют, зокрема і в золотовалютних резервах держав.

До наступного етапу формування фінансових систем на користь фінансової олігархії доцільно віднести апробацію на світовому рівні нових глобалізаційних моделей на основі криптовалюти з 2008-2009 років та цифрових валют центральних банків (CBDC) з 2010 р.

Підставою щодо аналізу динаміки питомої ваги валют у світовій торгівлі нафтою у XX-XXI ст. є статистичні дані.

1. Початок XX століття (1900–1944).

Орієнтовна структура валют у нафтовій торгівлі:

Валюта	Частка
Фунт стерлінгів	50–60%
Долар США	20–30%
Французький франк та інші	10–20%

2.Після Бреттон-Вудської конференції (1944–1971).

Частка валют у нафтовій торгівлі:

Валюта	Частка
Долар США	70–85%
Фунт стерлінгів	5–10%
Інші валюти	10–20%

3. Період петродолара (1970-ті — кінець XX ст.).

Структура валют у 1980–1990-х:

Валюта	Частка
Долар США	90–98%
Німецька марка	1–3%
Єна	1–2%
Інші	до 2%

У цей період долар фактично став монополістом у нафтовій торгівлі.

4. XXI століття: поступова дедоларизація

Орієнтовна структура валют у світовій нафтовій торгівлі станом на 2020-ті роки

Валюта	Частка
Долар США	75-85%
Євро	8-15%
Китайський юань	3–7%
Інші валюти	2–5%

5. Роль юаня у сучасній нафтовій торгівлі. Після запуску нафтових ф'ючерсів у юанях у Шанхаї у 2018 р. Китай почав просувати концепцію «петроюаня».

Попри процесів дедоларизації, долар США у XXI столітті зберігає провідну роль у світовій торгівлі нафтою.

Основними ознаками нафтового забезпечення петродолара є:

1. Обов'язкове використання долара у міжнародній нафтовій торгівлі. Більшість нафтових контрактів укладається у доларах США.
2. Формування постійного зовнішнього попиту на американську валюту. Країни-імпортери нафти змушені підтримувати значні доларові резерви.
3. Реінвестування нафтових доходів у фінансову систему США. Держави-експортери нафти вкладають доларові надлишки у державні облігації США та американські фінансові активи.
4. Посилення ролі долара як світової резервної валюти. Нафтова торгівля сприяє домінуванню долара США у міжнародних розрахунках та золотовалютних резервах центральних банків.

Система петродолара забезпечила США значні економічні переваги. Насамперед це можливість фінансування бюджетного дефіциту шляхом емісії валюти, на яку існує

стабільний світовий попит. Крім того, доларизація нафтового ринку зміцнила геоекономічний вплив США.

Суперечності системи.

По-перше, вона залежить від геополітичної стабільності та контролю над світовими енергетичними потоками. По-друге, зростає прагнення окремих держав здійснювати енергетичні розрахунки в альтернативних валютах, зокрема в юанях або євро. По-третє, розвиток відновлюваної енергетики поступово знижує абсолютне значення нафти у світовій економіці.

Петродолар у сучасній світовій економіці виступає специфічною формою непрямого забезпечення долара США в умовах фіатної валютної системи. Його основою є глобальна потреба у доларах для міжнародної торгівлі нафтою та реінвестування нафтових доходів у фінансову систему США.

Долар США формально не має товарного забезпечення, але механізм нафтової прив'язки тривалий час підтримував його статус головної світової валюти. Водночас сучасні геоекономічні трансформації свідчать про поступову зміну структури міжнародної валютної системи та появу тенденцій до часткової дедоларизації світової економіки.

УДК 339.138:330.34:504.03(477)

Івасенко О.А., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ У ПРОСУВАННІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: МАРКЕТИНГОВИЙ ВИМІР
MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND PUBLIC SECTOR IN PROMOTING THE CIRCULAR ECONOMY: THE MARKETING DIMENSION

Циркулярна економіка сьогодні — це не просто тренд, а реальна основа сталого розвитку і один із ключових елементів повоєнної відбудови України. Перехід від звичної лінійної моделі "видобуток — споживання — відходи" до замкнених циклів — це і про екологію, і про економічну безпеку, і про конкурентоспроможність українського бізнесу на світових ринках.

Проблема в тому, що на практиці все відбувається повільніше, ніж хотілося б. Ініціативи бізнесу та громадських організацій існують розрізнено, спільних комунікаційних майданчиків бракує, а рівень екологічної свідомості споживачів поки що не формує стійкого попиту на циркулярні продукти й послуги.

Саме тому назріла реальна потреба у спеціалізованих маркетингових інструментах — таких, що здатні об'єднати інтереси різних стейкхолдерів, донести цінності відповідального споживання і втілити на практиці 12-ту Ціль сталого розвитку. До цього додається євроінтеграційний контекст: Європейський зелений курс і План дій щодо циркулярної економіки вже зараз вимагають від українських компаній переосмислення бізнес-моделей і відкритої взаємодії з суспільством. Маркетинговий вимір крос-секторального партнерства у цій системі стає не другорядним доповненням, а справді критичною ланкою.

Мета дослідження — визначити ефективні маркетингові механізми крос-секторальної взаємодії для популяризації циркулярної економіки. Для цього сформульовано три завдання: систематизувати теоретичні підходи до партнерств між бізнесом і громадським сектором; виокремити маркетингові інструменти просування циркулярних практик; розробити адаптовану модель взаємодії стейкхолдерів з урахуванням українського контексту та євроінтеграційних вимог. Це забезпечить наукове підґрунтя для практичної синхронізації інтересів учасників ринку в межах сталого розвитку.

Теоретична база дослідження будується на перетині принципів циркулярної економіки та сучасних маркетингових концепцій. Циркулярна економіка розглядається як регенеративна

система, що мінімізує втрати ресурсів через повторне використання, ремонт, переробку та продовження життєвого циклу продукції. Реалізувати її на практиці без стейкхолдерського маркетингу неможливо — адже він передбачає системне врахування інтересів усіх залучених сторін: споживачів, громадських організацій, влади та інвесторів. У цій системі соціальний та екологічний маркетинг виступають каталізаторами трансформації споживчої поведінки.Sonnet 4.6

Інформаційно-комунікаційні інструменти формують базовий рівень взаємодії — спільний інформаційний простір. Спільні кампанії бізнесу та громадських організацій масштабують еко-меседжі й пробиваються крізь інформаційний шум. Еко-освітні проєкти — лекції, воркшопи, просвітницькі ініціативи — працюють на довгострокову зміну споживчих звичок. Контент-маркетинг перекладає складні принципи циркулярності на зрозумілу мову кейсів, інфографіки та відео. Лідери думок у сфері сталого розвитку підвищують довіру молодої аудиторії та органічно поширюють еко-ініціативи в цифровому середовищі.

Партнерські маркетингові моделі перетворюють розрізнені дії на системні економічні відносини. Ко-брендинг зелених ініціатив об'єднує репутаційні капітали бізнесу та НГО, додаючи проєктам легітимності. Сертифікація та еко-маркування знижують інформаційну асиметрію і дають споживачу реальні орієнтири. Інтеграція принципів спільного використання ресурсів у маркетингову стратегію одночасно скорочує витрати й відкриває нові джерела доходу.

Цифрові та аналітичні інструменти роблять партнерства вимірюваними і прозорими. ESG-звітність у реальному часі дозволяє стейкхолдерам відстежувати прогрес. CRM-системи допомагають сегментувати аудиторію, персоналізувати комунікацію і вимірювати лояльність до еко-ініціатив. Аналітика великих даних прогнозує ринкові тренди й оцінює реальний вплив спільних проєктів.

Мотиваційно-стимулюючі механізми формують економічне та репутаційне підґрунтя для тривалої співпраці. Грантові програми фондів і держструктур знижують фінансові ризики для бізнесу на старті. Податкові преференції стимулюють інвестиції у зелені технології. Громадський аудит і незалежне рейтингування створюють конкуренцію за репутацію, мотивуючи компанії до прозорості та інновацій. Разом ці механізми дають синергетичний ефект і прискорюють реальний перехід до циркулярної моделі.

Практична реалізація міжсекторальних маркетингових механізмів демонструє позитивні результати в окремих проєктах. В Україні та країнах Європейського Союзу успішно функціонують ініціативи з роздільного збору відходів, мережі магазинів повторного використання одягу та платформи вторинної переробки матеріалів, де бізнес забезпечує логістику та фінансування, а громадські організації залучають волонтерів і формують локальні спільноти споживачів. Попри окремі успіхи, масштабування циркулярних практик стикається з системними перешкодами. Ключовими ризиками виступають грінвошинг, що підриває репутацію відповідальних компаній, значна асиметрія ресурсів між комерційними структурами та неприбутковими ініціативами, відсутність уніфікованих стандартів екокомунікації та низький рівень довіри споживачів до маркетингових заяв. Для мінімізації зазначених загроз необхідно впроваджувати незалежний аудит екологічних декларацій, розробляти та затверджувати національні гайдлайни зеленого маркетингу, а також створювати цифрові платформи для постійного діалогу між бізнесом і громадським сектором. Такі заходи забезпечать прозорість взаємодії, зменшать інформаційні ризики та сприятимуть формуванню сталого попиту на циркулярні продукти й послуги.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що поєднання професійних маркетингових інструментів із громадською активністю формує дієвий механізм просування циркулярної економіки. Така синергія не лише підвищує обізнаність споживачів, а й трансформує екологічні ініціативи на стабільні економічні практики. Для бізнесу доцільно інтегрувати принципи замкнутого циклу безпосередньо в брендову стратегію, роблячи відповідальність конкурентною перевагою. Громадським організаціям рекомендовано розробляти вимірювані показники ефективності комунікації, що дозволить об'єктивно

оцінювати вплив проєктів. Державі необхідно нормативно закріпити єдині стандарти екологічного маркування та запровадити механізми верифікації заяв. Перспективними напрямами подальших наукових пошуків є дослідження впливу штучного інтелекту на сприйняття циркулярних практик аудиторією, а також розробка методик оцінювання повернення інвестицій у міжсекторальні екологічні кампанії.

Список використаних джерел

1. Mostaghel R., Oghazi P., Lisboa A. The transformative impact of the circular economy on marketing theory // Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 195. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122780.
2. Робул Ю. В. Роль та задачі маркетингу в контексті розвитку циркулярної економіки // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 3–4 (78–79). С. 54–65. DOI: 10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.54-65.
3. Vanacore E., Fuertes Giné L., Hunka A. D. Optimising public procurement through circular practice: the power of intermediation // Journal of Circular Economy. 2023. Vol. 1, № 2. DOI: 10.55845/GXGR4467.

УДК 338.3

Кисіль А.О.,
Галайда Т.О., ст. викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РОЗЕТКА»
DIRECTIONS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ONLINE RETAIL USING THE EXAMPLE OF LLC «ROZETKA»

Швидкий розвиток електронної комерції, цифровізація суспільства та активне впровадження сучасних інформаційних технологій спричинили суттєві зміни у функціонуванні підприємств роздрібної торгівлі. В умовах постійного зростання конкуренції та зміни поведінки споживачів підприємства змушені не лише забезпечувати високу якість товарів і послуг, а й формувати стійкі конкурентні переваги для утримання своїх позицій на ринку. Саме тому конкурентоспроможність підприємства стає одним із ключових чинників його успішної діяльності, стабільного розвитку та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним питання дослідження конкурентоспроможності є для підприємств сфери онлайн-ритейлу, де конкуренція між компаніями посилюється з кожним роком. Сучасні споживачі мають широкий вибір товарів, сервісів та платформ для здійснення покупок, тому підприємства повинні постійно вдосконалювати маркетингову діяльність, розширювати асортимент продукції, покращувати рівень обслуговування та впроваджувати інноваційні технології. Важливого значення набуває також здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, економічної ситуації та споживчих переваг.

Ефективна взаємодія з клієнтами в умовах цифрової економіки вимагає використання багатоканальної комунікації, що забезпечує охоплення різних сегментів аудиторії та підтримує безперервний контакт із брендом [1]. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [2].

За своєю сутністю конкурентоспроможеість є здатністю суб’єкта господарювання не лише ефективно функціонувати на ринку, але й забезпечувати вищий рівень задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами та отримувати стабільні конкурентні переваги.

Вона формується під впливом багатьох факторів, серед яких важливе місце займають якість продукції, цінова політика, ефективність маркетингової діяльності, фінансовий стан підприємства, рівень інноваційності та репутація бренду.

Незважаючи на відмінності у підходах, всі ритейлери змушені реагувати на зростаючі виклики, серед яких підвищення вартості логістики, посилення державного регулювання та перехід покупців до омніканальних моделей споживання. Одним із ключових аспектів конкурентної боротьби стає розвиток онлайн-продажів, мобільних додатків, персоналізованих програм лояльності та інтеграція цифрових технологій у процеси управління. Успішність ритейлерів значною мірою залежить від здатності використовувати Big Data та штучний інтелект для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів [3].

Одним із найбільших представників українського онлайн-ритейлу є ТОВ «Розетка», яке протягом багатьох років займає провідні позиції на ринку електронної комерції України та є найбільшим онлайн-ритейлером країни з 2005 року. Компанія активно розвиває власну торговельну платформу, розширює асортимент товарів, впроваджує сучасні цифрові технології та маркетингові інструменти. Завдяки цьому «Розетка» формує значний рівень довіри споживачів і підтримує високий рівень конкурентоспроможності.

Дослідження свідчать, що конкурентоспроможність підприємства має як сильні, так і слабкі сторони. До основних переваг високого рівня конкурентоспроможності належать:

– зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення рівня впізнаваності бренду;
– формування позитивного іміджу компанії та лояльності споживачів;
– збільшення обсягів реалізації продукції та прибутковості діяльності;
– можливість швидкого реагування на зміни ринкового середовища;
– впровадження інноваційних технологій і сучасних маркетингових інструментів;
– розширення цільової аудиторії та вихід на нові сегменти ринку;
– підвищення ефективності діяльності підприємства загалом.

Разом із тим, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності супроводжується певними труднощами та ризиками. До них належать:

– високий рівень конкуренції на ринку електронної комерції;
– необхідність постійного вдосконалення асортименту товарів та сервісу;
– значні витрати на рекламу, логістику та цифрові технології;
– залежність від змін споживчого попиту та економічної ситуації;
– ризик втрати клієнтів у разі погіршення якості обслуговування або підвищення цін.

Важливим елементом дослідження конкурентоспроможності є також оцінка конкурентоспроможності окремого виду товару, оскільки саме товар виступає основним засобом задоволення потреб споживачів та формування конкурентних переваг підприємства. Аналіз товарної конкурентоспроможності дозволяє визначити рівень привабливості продукції для покупців, її переваги та недоліки порівняно з аналогами конкурентів.

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Розетка» є актуальним і важливим у сучасних умовах розвитку ринку електронної комерції. Проведення такого дослідження дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, визначити фактори, що впливають на його діяльність, а також сформувати напрями підвищення ефективності функціонування та зміцнення ринкових позицій компанії.

За результатами дослідження Міжнародної хмарної комунікаційної платформи Infobip, найбільш перспективними омніканальними технологіями мають стати [4]: комбіновані технологічні платформи; штучний інтелект та аналітика; інтелектуальні боти; гібридне імерсивне поєднання реальності та онлайн-простору; інтерфейси, які здатні імітувати розмову.

Онлайн-ритейл майбутнього повинен використовувати гнучкі бізнес-моделі, що поєднують цифрові платформи, штучний інтелект та персоналізований підхід до споживачів, потрібно ретельно та на регулярній основі вивчати нові потреби, можливості та зміну уподобань своїх клієнтів, адаптувати під зміни потреб асортимент товарів, маркетингові стратегії та інноваційні технології розвитку.

Список використаних джерел

1. Пупа О.О. Ідентифікація факторів впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі. *Економічні візії.* 2025. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17949888

2. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефінації «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82

3. Заїка Ю.А. Іріг Т.А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір.* 2025. №199. С. 176-182. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183

4. Кознова О. П'ять трендів у клієнтському досвіді та омніканальних комунікаціях на 2023 рік від Infobip: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/217348_pyat-trendv-u-klntskomu-dosvd-taomnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip?_ga=2.249534791.1978144325.1678617770- 917286200.1650278073

УДК 338.24:339.564(477)(4)

Кобець С.П., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
EUROPEAN INTEGRATION AS A CATALYST FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації національної економічної моделі України в умовах повномасштабної війни та євроінтеграційних процесів. Стратегічний курс на набуття членства в Європейському Союзі вимагає не лише гармонізації законодавства, а й глибокої інституційної та структурної перебудови, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку [1]. У сучасних реаліях євроінтеграція виступає не лише політичним вектором, а й системним інструментом модернізації економіки, екологічного менеджменту та соціальної сфери. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення цей процес набуває особливої ваги, оскільки дозволяє синхронізувати національні пріоритети з європейськими стандартами якості життя, екологічної безпеки та економічної стійкості.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій сталого розвитку України в контексті євроінтеграції та визначення пріоритетних перспектив їх реалізації. Дослідження базується на методах системного аналізу, порівняльного підходу та оцінки інституційних трансформацій. Емпіричну основу становлять офіційні документи ЄС, стратегічні програми розвитку України, статистичні дані та аналітичні звіти міжнародних організацій.

Аналіз офіційних документів ЄС та національних стратегічних програм свідчить про формування нової парадигми сталого розвитку, яка інтегрує економічну стійкість, кліматичну нейтральність та соціальну інклюзивність [2]. Для України ключовими тенденціями є імплементація принципів Європейського зеленого курсу, адаптація до вимог механізму CBAM, розвиток відновлювальної енергетики та впровадження циркулярної економіки. Ці процеси супроводжуються значними викликами, зокрема фінансовими обмеженнями, потребою у модернізації інфраструктури та забезпеченні прозорості управління [3]. Особливу увагу слід приділити питанням енергоефективності житлового сектору та промисловості, оскільки саме ці напрями мають найбільший потенціал для скорочення викидів парникових газів та зниження енергетичної залежності.

Перспективи сталого розвитку в контексті євроінтеграції базуються на трьох основних напрямах. Перший напрямок передбачає структурну трансформацію промисловості та

аграрного сектору через впровадження стандартів ESG та цифровізацію виробничих ланцюгів. Це включає перехід до низьковуглецевих технологій, розвиток зеленої логістики та створення умов для інноваційного підприємництва. Другий напрямок орієнтований на розвиток людського капіталу шляхом реформування освіти, підтримки малого та середнього бізнесу та забезпечення рівних можливостей на ринку праці. Третій напрямок спрямований на зміцнення інституційної спроможності та антикорупційної інфраструктури, що є критичним для ефективного використання міжнародної допомоги та інвестицій.

Важливим аспектом є синхронізація національних програм відновлення з європейськими інструментами фінансування, такими як Український план та механізми зеленого фінансування. Це створює умови для залучення довгострокових інвестицій у проекти з високою соціальною та екологічною віддачею. Одночасно необхідне подолання дисбалансів у регіональному розвитку шляхом децентралізації та стимулювання місцевих ініціатив у сфері сталого управління ресурсами.

Окремого розгляду потребує формування сприятливого інвестиційного клімату та розвиток інструментів державно-приватного партнерства як ключових механізмів фінансування проєктів сталої інфраструктури. Інтеграція до європейського економічного простору відкриває доступ до міжнародних фінансових інститутів, зокрема Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції і розвитку, які пріоритезують проєкти з високим рівнем екологічної та соціальної відповідальності. Для України це означає необхідність створення прозорих регуляторних рамок, гармонізованих із вимогами ЄС щодо державних закупівель, екологічної експертизи та корпоративної звітності.

Ключовим елементом інтеграції України до європейського простору сталого розвитку є послідовна імплементація нормативно-правових актів ЄС у національне законодавство. Процес адаптації до acquis communautaire у сфері екології, енергетики та соціального захисту вимагає не лише формального переймання директив, а й створення ефективних механізмів їхнього практичного застосування. Зокрема, впровадження європейських стандартів щодо оцінки впливу на довкілля, управління відходами та захисту біорізноманіття сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості українських підприємств та їхньому доступу до єдиного ринку ЄС.

Синергія цифрової та зеленої трансформації відкриває нові можливості для прискорення сталого розвитку в умовах євроінтеграції. Використання технологій штучного інтелекту, інтернету речей та великих даних дозволяє оптимізувати споживання енергоресурсів, прогнозувати екологічні ризики та підвищувати ефективність управління міською інфраструктурою. Для України це означає необхідність інвестування у цифрову інфраструктуру, підготовку фахівців у сфері «зелених» та цифрових технологій, а також створення інноваційних кластерів, орієнтованих на розробку екологічно чистих рішень. Підтримка стартапів та науково-дослідних ініціатив, що поєднують екологічні цілі з економічною доцільністю, стане вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності національної економіки на європейському ринку.

Соціальна стійкість залишається невід'ємною складовою сталого розвитку, особливо в контексті подолання наслідків війни та інтеграції до європейських соціальних стандартів. Забезпечення доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та соціального захисту для всіх верств населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, вимагає скоординованих дій держави, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів. Адаптація програм професійної підготовки до потреб «зеленої» економіки, розвиток інклюзивного ринку праці та підтримка гендерної рівності є важливими напрямами, що безпосередньо впливають на якість людського капіталу. Інтеграція цих заходів у національні програми відновлення дозволить сформувати стійку соціальну основу для довгострокового економічного зростання.

Висновки підтверджують, що євроінтеграція є стратегічним драйвером сталого розвитку України. Успішна реалізація цього процесу вимагає комплексного підходу, що поєднує законодавчу гармонізацію, інституційні реформи та активну участь бізнесу й громадянського суспільства. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка

ефективності імплементації acquis communautaire у сфері екології та соціального захисту в умовах повоєнного відновлення, а також розробка індикаторів моніторингу прогресу України на шляху до цілей сталого розвитку в контексті євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 10.05.2026).

2. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "The European Green Deal". COM(2019) 640 final. Brussels, 11 Dec. 2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52019DC0640 (дата звернення: 10.05.2026).

3. Кічурчак М. Сталий розвиток і повоєнна відбудова економіки України. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / за ред. В. В. Небрат. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2023. С. 47–61. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

УДК 336.7:330.341.1

Корвякова Н.О.,
Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЦІЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
FINANCIAL INCLUSION AS A DETERMINANT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

В епоху глобальної цифровізації та прискореного технологічного прогресу загострення соціально-економічної диференціації об'єктивно актуалізує імператив сталого економічного розвитку. Фундаментальною детермінантою ефективності цього процесу виступає рівень фінансової інклюзії. Розширення доступу до фінансових послуг забезпечує необхідний адаптаційний потенціал для домогосподарств та підприємств, дозволяючи їм зберігати стійкість в умовах макроекономічної нестабільності.

Фінансова інклюзія в сучасній економічній науці розглядається як одна з ключових складових сталого економічного розвитку. Вона передбачає створення умов, за яких усі верстви населення отримують рівний доступ до фінансових продуктів і послуг, включаючи банківські, платіжні, кредитні, страхові та інвестиційні інструменти, незалежно від їхнього доходу, соціального статусу чи місця проживання. [1]

Фінансова інклюзія здійснює багатоканальний вплив на економічний розвиток, що проявляється через такі основні фактори. По-перше, вона сприяє акумуляції заощаджень населення, що формує додаткові інвестиційні ресурси для економіки. По-друге, розширення доступу до кредитних ресурсів стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, що є важливим фактором економічного зростання та зайнятості. По-третє, фінансова інклюзія забезпечує зниження рівня економічної нерівності шляхом розширення доступу до фінансових можливостей для соціально вразливих груп населення. По-четверте, вона підвищує фінансову стійкість домогосподарств через використання страхових механізмів та інструментів управління ризиками [2].

Численні дослідження показали, що доступ до фінансових ресурсів, як правило, збільшує заощадження, тим самим сприяючи фінансовій стійкості та зменшуючи вразливість

до економічних потрясінь, що підтримує ЦСР 1 (Бідність). Крім того, фінансова інклюзія створює нові робочі місця , що допомагає сприяти досягненню ЦСР № 8 (Гідна праця та економічне зростання), надаючи доступ до фінансування для малого бізнесу та підприємців, тим самим стимулюючи інноваційні можливості та можливості працевлаштування. Вона також підтримує ЦСР № 4 (Якісна освіта), надаючи можливість сім'ям інвестувати у вищу освіту своїх дітей. Фінансування дозволяє фермерам використовувати сучасні сільськогосподарські технології для підвищення продуктивності (ЦСР № 2), субсидує витрати на охорону здоров'я та зменшує тягар надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я (ЦСР № 3, а також стимулює підприємницьку діяльність, що веде до економічного зростання (ЦСР № 8), одночасно сприяючи розвитку інновацій (ЦСР № 9) [3].

На сучасному етапі розвитку економіки ключову роль у забезпеченні фінансової інклюзії відіграють фінансові технології. Вони сприяють зниженню транзакційних витрат, підвищенню доступності фінансових послуг та усуненню географічних обмежень. Крім того, розвиток фінтех сприяє поширенню інновацій, що відповідає положенням теорії дифузії інновацій, технологічний прогрес пропонує недорогі товари зі зменшеним впливом на навколишнє середовище та соціальну сферу. Водночас, розширення фінтех, зумовлене новими бізнес-моделями та технологіями, підвищує доступність фінансових послуг, тим самим підвищуючи продуктивність фінансового сектору та створюючи більш значні економічні можливості. Зниження транзакційних витрат, заповнення прогалин у знаннях, сприяння фінансовій інклюзії та використання фінтех запускають еволюцію вдосконаленої, гнучкої та інклюзивної фінансової системи, тим самим забезпечуючи сталий розвиток [4].

Незважаючи на значний потенціал, розвиток фінансової інклюзії супроводжується рядом обмежень, а саме: низький рівень фінансової грамотності населення, недостатній розвиток фінансової інфраструктури, цифровий розрив, а також недовіра до фінансових установ. Крім того, суттєвим бар’єром є недосконаліть нормативно-правового регулювання, що обмежує ефективне функціонування фінансових ринків.

Таким чином, фінансова інклюзія є важливою детермінантою сталого економічного розвитку, оскільки вона забезпечує ефективний розподіл фінансових ресурсів, сприяє економічному зростанню, зменшенню соціальної нерівності та підвищенню стійкості економічної системи. Її розвиток у поєднанні з цифровими інноваціями створює передумови для формування інклюзивної, конкурентоспроможної та стійкої економіки.

Список використаних джерел

1. Євтушенко Н., Стеценко Д. Фінансова інклюзія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Грааль науки.* 2024. №40. С 136–140. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.015.

2. Науменкова С., Міщенко С, Міщенко В. Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення цілей сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. №222. URL: https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1133

3. Національний банк України. Фінансова інклюзія в Україні: URL: https://bank.gov.ua/ua/financial-inclusion

4. Siti Nurazira Mohd Daud, Abd Halim Ahmad Financial inclusion, economic growth and the role of digital technology. *Finance Research Letters*. 2023. Volume 53.URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612322007784

УДК 369.013

Король О.С.,
Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
GREEN ECONOMY AS THE BASIS OF UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION

Традиційна модель інерційного відтворення на базі викопного палива та застарілих енергоємних активів є економічно безперспективною та суперечить євроінтеграційному курсу України. Впровадження низьковуглецевих технологій та децентралізованої генерації стає ключовим інструментом гарантування енергетичної безпеки та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світових ринках. Зелена трансформація України є не лише екологічним пріоритетом, а й стратегічним вектором системної модернізації держави, що формує підґрунтя для сталого повоєнного відновлення країни, зміцнення її суверенітету та інтеграції у конкурентоспроможний європейський економічний простір.

Зелена економіка — це концепція, що набуває дедалі більшої актуальності в умовах наростаючої загрози кліматичних змін та виснаження природних ресурсів, орієнтована на формування стійкого, екологічно відповідального виробництва, споживання та оточення. Ключові засади зеленої економіки охоплюють скорочення викидів парникових газів, перехід до відновлюваних джерел енергії, раціональне використання ресурсів та заохочення інноваційних підходів. Зелені технології оздоровлюють довкілля, знищене війною — очищають ґрунти, воду та повітря, що безпосередньо впливає на здоров'я та якість життя людей, а молодь і таланти дедалі більше обирають саме цей сектор, вбачаючи в ньому нову технологічну ідентичність країни та причину повернутися додому [1].

Зелене відновлення як концепція реконструкції України може реалізовуватися щонайменше за трьома сценаріями: амбітним, прагматичним та інерційним. Інерційна модель відновлення передбачає повернення до довоєнної структури економіки без суттєвих змін у технологічному укладі, енергетичній базі чи промисловій організації. Така модель є найменш витратною в короткостроковій перспективі, проте несе значні стратегічні ризики: закріплює залежність від викопного палива, зберігає енергоємні та технологічно застарілі виробництва, унеможливлює повноцінну інтеграцію у європейський економічний простір та знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках. Для України, яка прагне членства в ЄС, інерційний шлях фактично означає подальше відставання від європейських стандартів сталого розвитку. Прагматична модель відновлення розглядає екологічну складову не як самоціль, а як ефективний інструмент досягнення конкретних національних пріоритетів — енергетичної незалежності, економічної безпеки, зниження вразливості критичної інфраструктури. У межах цього підходу впровадження відновлюваних джерел енергії, децентралізованої генерації та енергоефективних технологій обґрунтовується передусім стратегічними міркуваннями: зменшенням залежності від імпорту енергоносіїв, підвищенням стійкості енергосистеми до зовнішніх загроз та скороченням витрат на енергозабезпечення. Екологічний ефект у цьому випадку є важливим, але супутнім результатом, а не визначальним мотивом трансформації. Амбітна модель відновлення передбачає системну переорієнтацію економіки України відповідно до принципів кліматичної нейтральності та сталого розвитку, де екологічні цілі є визначальними на всіх рівнях прийняття рішень. Ця модель орієнтована на повноцінний енергетичний перехід із масштабним розгортанням відновлюваної генерації, декарбонізацію промисловості, впровадження циркулярної економіки, сталого землеробства та зелених стандартів у будівництві й транспорті. Амбітне відновлення вимагає значних

інвестицій та інституційних реформ, однак забезпечує Україні можливість увійти до числа лідерів зеленої трансформації в регіоні, залучити масштабне міжнародне фінансування та сформувати конкурентоспроможну низьковуглецеву економіку, повністю сумісну з вимогами європейського законодавства [2].

Відповідно до принципів сталого розвитку та євроінтеграційних зобов'язань, можемо виокремити ключові напрями «зеленого» повоєнного відновлення України:

1. Відновлення енергетичної інфраструктури на засадах екологічної сталості. Україна має шанс відмовитися від застарілих енергетичних потужностей, що базуються на викопному паливі, і створити нову інфраструктуру, орієнтовану на відновлювані джерела енергії – сонячну, вітрову та гідроенергію.
2. Розвиток енергоефективного будівництва. Під час відбудови зруйнованих міст і сіл важливо впроваджувати сучасні будівельні технології та матеріали, які дозволяють значно знизити споживання енергії. Це також стосується реконструкції житлових будинків, адміністративних споруд і промислових підприємств.
3. Очищення та відновлення забруднених територій. Війна спричинила значні екологічні проблеми, зокрема забруднення ґрунтів, водойм і повітря. Зелене відновлення повинно містити програми з очищення забруднених земель та водних ресурсів, відновлення лісів і захисту біорізноманіття.
4. Інтеграція принципів циркулярної економіки. Використання циркулярної економіки в процесі відбудови дозволить мінімізувати відходи та підвищити ефективність використання ресурсів. Це передбачає переробку матеріалів зруйнованої інфраструктури та мінімізацію залежності від нових ресурсів.
5. Залучення міжнародних інвестицій та технологій. Відбудова України на засадах зеленого відновлення може бути привабливою для міжнародних інвесторів, які шукають екологічно чисті проєкти. Водночас це відкриє шлях для новітніх технологій, що допоможуть Україні інтегруватися в глобальні екологічні тренди.
6. Створення зелених робочих місць. Відбудова країни за принципами сталого розвитку сприятиме створенню нових робочих місць у таких секторах, як відновлювана енергетика, управління відходами, екологічний інжиніринг тощо [3].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що впровадження моделі «зеленої» економіки є стратегічним пріоритетом та правильним шляхом повоєнного відновлення України. Перехід до низьковуглецевого розвитку дозволяє не лише мінімізувати екологічні наслідки бойових дій, а й здійснити глибоку структурну модернізацію національного господарства на засадах сталого розвитку. Ключовим аспектом цього процесу є відмова від простого відтворення застарілих промислових об'єктів на користь будівництва інноваційної інфраструктури, що відповідає стандартам Європейського зеленого курсу. Одночасно з технічним переоснащенням особливу увагу слід приділяти управлінським аспектам, зокрема цифровізації екологічного моніторингу та адаптації законодавчої бази до міжнародних вимог. Це створить прозорі умови для залучення іноземного капіталу в енергоефективні та екологічно безпечні проєкти, що є критично важливим для довгострокової стійкості держави.

Список використаних джерел

1. Шишпанова Н. О., Кормишкіна І. В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 87–92. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87.
2. Котковський В. С., Москаленко В. Г., Дробчак А. Л. «Зелене» відновлення як шлях післявоєнної відбудови України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8 (308-309). С. 26–33. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-26-33.
3. Гайова Д. О., Бугас Н. В., Цалко Т. Р. Управлінські виклики та можливості зеленої трансформації України після війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-56.

УДК 659.12

Кривонос Л.М.,
Галайда Т.О., ст. викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НЕДОБРОСОВІСНА РЕКЛАМА ТА ЇЇ РІЗНОВИДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
UNFAIR ADVERTISING AND ITS VARIETIES IN THE MODERN CONDITIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Реклама є невід'ємною частиною сучасного ринкового середовища та важливим інструментом комунікації між виробником і споживачем. Водночас не вся рекламна діяльність здійснюється відповідно до вимог законодавства та етичних стандартів. Недобросовісна реклама становить серйозну загрозу як для споживачів, так і для добросовісних учасників ринку, що зумовлює актуальність дослідження цієї проблематики.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про рекламу», недобросовісною є реклама, яка вводить або може ввести в оману споживачів реклами, завдати шкоди особам, державі чи суспільству внаслідок неточності, недостовірності, двозначності, перебільшення, замовчування, порушення вимог щодо часу, місця і способу розповсюдження [3]. Отже, ключовою ознакою недобросовісної реклами є її потенціал для введення споживача в оману або заподіяння йому шкоди.

Дослідники та правозастосовна практика виокремлюють кілька основних різновидів недобросовісної реклами. Перший і найпоширеніший – оманлива реклама. Вона містить неправдиві або перекручені відомості про товар, його властивості, ціну, умови придбання. Типовим прикладом є рекламні акції з «фіктивними знижками», коли ціна штучно завищується перед оголошенням знижки, внаслідок чого реального зниження вартості не відбувається. Також поширеним є використання неточних порівнянь: «на 30% ефективніший» без зазначення порівнюваного об'єкта.

Другий різновид – прихована реклама. Вона маскується під редакційні матеріали, новини або незалежні огляди. Її характерна ознака – відсутність чіткого позначення рекламного характеру матеріалу. Прихована реклама в соціальних мережах (так звана «нативна реклама» без відповідного маркування) є одним із найбільш актуальних викликів сучасного медіапростору [1]. Споживачі сприймають такі повідомлення як об'єктивну інформацію, що значно підвищує їх маніпулятивний вплив.

Порівняльна реклама є законною лише за умови, що порівняння є достовірним, об'єктивним і не дискредитує конкурента. Недобросовісна порівняльна реклама навпаки – некоректно применшує досягнення конкурентів або приписує їхнім товарам хибні характеристики, що кваліфікується як недобросовісна конкуренція [2].

Неетична реклама порушує загальноприйняті норми гуманності та моралі: використовує образливі зображення, дискримінаційні стереотипи або маніпулює вразливими групами населення – дітьми, людьми похилого віку, особами з обмеженими можливостями.

Заборонена реклама стосується товарів і послуг, рекламування яких прямо заборонено законом: тютюнових виробів для неповнолітніх, рецептурних лікарських засобів у ЗМІ тощо [4].

Для систематизації різновидів недобросовісної реклами та їх ключових характеристик складено таблицю 1.

Правове регулювання у сфері недобросовісної реклами в Україні здійснюється насамперед Законом України «Про рекламу» (1996), а також Законом «Про захист від недобросовісної конкуренції» та нормами Цивільного і Господарського кодексів. Контроль за дотриманням законодавства здійснює Антимонопольний комітет України та органи Держпродспоживслужби. За розміщення недобросовісної реклами передбачено штрафні санкції, а також можливість притягнення до цивільної відповідальності за спричинену шкоду [3].

На сьогодні існують різні види недобросовісної реклами (таблиця1).

Таблиця 1

Різновиди недобросовісної реклами

Вид реклами	Ознака	Приклад	Наслідок для споживача
Оманлива	Містить неправдиві відомості	«Знижка 70%» без реального зниження ціни	Фінансові втрати
Прихована	Маскується під редакційний матеріал	Рекламна стаття без позначки «реклама»	Маніпуляція без усвідомлення
Порівняльна	Некоректне порівняння з конкурентом	«Наш продукт кращий за Х» без доказів	Дискредитація конкурентів
Неетична	Порушує моральні норми	Сексистські або образливі зображення	Шкода суспільній моралі
Вид реклами	Ознака	Приклад	Наслідок для споживача
Заборонена	Реклама заборонених товарів	Реклама алкоголю для дітей	Небезпека для здоров'я

Джерело: сформовано автором

Для захисту від недобросовісної реклами споживачам рекомендується критично оцінювати рекламні повідомлення, перевіряти інформацію з незалежних джерел, а у разі виявлення ознак недобросовісної реклами – звертатися до Держпродспоживслужби або Антимонопольного комітету [4].

Підвищення медіаграмотності населення є одним із ключових інструментів протидії маніпулятивним рекламним практикам.

Таким чином, недобросовісна реклама є багатоаспектним явищем, що включає оманливу, приховану, некоректну порівняльну, неетичну та заборонену рекламу. Кожен з її різновидів завдає шкоди різним суб'єктам – споживачам, конкурентам або суспільству в цілому. Ефективна протидія недобросовісній рекламі потребує комплексного підходу: розвиненої нормативно-правової бази, активного державного контролю та свідомої поведінки споживачів.

Список використаних джерел

1. Недобросовісна реклама. Головне управління Держпродспоживслужби у Львівській області. URL: https://lvivdpss.gov.ua/nedobrosovisna-reklama/ (дата звернення: 17.05.2026).

2. Недобросовісна реклама: як захистити себе від обману. Головне управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області. URL: https://dpss-te.gov.ua/news/nedobrosovisna-reklama-iak-zakhystyty-sebe-vid-obmanu (дата звернення: 17.05.2026).

3. Неналежна (недобросовісна) реклама та її різновиди : лекційні матеріали. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/12039914/page:25/ (дата звернення: 17.05.2026).

4. Приходько В. Недобросовісна реклама: порушення законодавства про рекламу. Prikhodko & Partners. URL: https://prikhodko.com.ua/my-i-zmi/my-i-zmi/stattya/nedobrosovisna-reklama-porushennya-zakonodavstva-pro-reklamu/ (дата звернення: 17.05.2026).

УДК 004:330.34:339.923(477:4-6ЄС)

Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент
Цикало Д.В.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄС
DIGITALIZATION AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE ON THE WAY TO THE EU

У сучасних умовах цифровізація виступає однією з ключових рушійних сил соціально-економічного прогресу держави та є важливою передумовою інтеграції України до європейського простору. Інтенсивне впровадження цифрових технологій сприяє трансформаційним процесам у державному управлінні, модернізації економічних механізмів, посиленню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу та побудові інформаційного суспільства. В умовах, коли глобалізація та динамічний розвиток цифрової економіки стають нормою, рівень технологічних здобутків значною мірою визначає здатність держави забезпечувати економічну стабільність, ефективно використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей сталого розвитку. На думку Д. Тапскотта, цифрова економіка формує нові моделі суспільних взаємовідносин, у яких домінуючу роль відіграють інформація та знання, що виступають основними чинниками економічного зростання і конкурентних переваг. К. Шваб підкреслював, що IV промислова революція, завдяки поширенню цифрових технологій, радикально змінює засади функціонування економіки, інституцій держави і суспільства, водночас розкриваючи нові можливості для інноваційного розвитку.

Проблематика цифровізації набуває особливого значення в контексті євроінтеграційного курсу України. Відповідність стандартам Європейського Союзу передбачає модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток електронного врядування та ширше впровадження цифрових платформ для забезпечення інтеракції між державними структурами, бізнесом і громадянським суспільством. Цифрова трансформація вже зарекомендувала себе як стратегічний пріоритет політики Європейського Союзу в межах ініціатив зі створення єдиного цифрового ринку та впровадження моделі сталого розвитку. Таким чином, цифровізація сприймається не лише як інструмент технічної модернізації, але й як ефективний засіб забезпечення прозорості державного управління, розширення доступності публічних послуг, стимулювання інноваційної діяльності та зміцнення соціально-економічної стабільності держави. Зважаючи на сучасні виклики, включно з військовими загрозами, економічною нестабільністю та потребами повоєнної реконструкції, цифрові технології стають невід'ємним інструментом для оптимізації управлінських процесів і інтеграції України в європейський цифровий простір.

Цифровізація стрімко набирає значення, адже її вплив на досягнення Цілей сталого розвитку, визначених ООН, є значним та багатогранним. Упровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню електронної демократії, стимулюванню інноваційного бізнесу й оптимізації використання ресурсів. Завдяки вдосконаленню систем моніторингу соціально-економічних процесів якість управлінських рішень помітно покращується, а доступ громадян до освітніх, фінансових та адміністративних послуг стає ширшим. Так, цифровізація поступово перетворюється на стратегічний чинник забезпечення сталого розвитку України та її інтеграції в європейський економічний і інформаційний простір. Сучасна економічна наука розглядає цифровізацію як загальний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного та економічного життя. Вона супроводжується радикальною трансформацією моделей управління, виробничих процесів і засобів комунікації між людьми. Ключовою відмінністю цифровізації від звичайної автоматизації є її комплексний характер: це глибока інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у функціонування державних структур, бізнесу й суспільства. Вона створює

передумови для появи нових способів генерування доданої вартості та ефективного розподілу ресурсів. Відповідно до концепції цифрової економіки Дона Тапскотта, основними рушійними силами сучасного економічного розвитку стають інформація, цифрові дані й мережеві комунікації. Тим часом теорія мережевого суспільства М. Кастельса акцентує увагу на тому, що цифрові технології формують нові типи соціально-економічних відносин, побудованих на глобальних потоках інформації, цифровій взаємодії та тісній інтеграції економік.

Одним із ключових елементів сучасної наукової думки є концепція цифрового розвитку як невід'ємної складової стратегії сталого розвитку держави. Використання цифрових технологій забезпечує ефективне управління ресурсами, активізує інноваційну діяльність і сприяє модернізації інфраструктури. Воно також дозволяє вдосконалювати систему управління соціально-економічними процесами. Згідно з основними принципами сталого розвитку, висвітленими в доповіді ООН «Our Common Future», економічне зростання має базуватися на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства. У цьому контексті цифровізація виступає вагомим інструментом для реалізації цих завдань. Її вплив простягається далі електронного урядування чи розширення доступності державних послуг – вона також оптимізує моніторингові механізми та процеси ухвалення рішень. Окрім того, цифрові інновації відіграють важливу роль у просуванні принципів «зеленої» економіки, підтримці енергоефективності та вдосконаленні виробничих практик, повністю відповідаючи основам стратегії сталого розвитку.

У сучасних реаліях активного просування євроінтеграції цифровізація виходить на перший план, стаючи ключовим чинником модернізації економіки України. Вона сприяє адаптації держави до європейських стандартів та норм, що є важливим етапом на шляху до створення її глибокої інтеграції зі спільним цифровим ринком ЄС. Така інтеграція передбачає не лише запровадження інноваційних технологій у сфері державного управління, бізнесу та соціальної взаємодії, але й створення умов для гармонізації нормативно-правового середовища України зі стандартами європейських інституцій.

Реалізація принципів IV промислової революції, описаних К. Швабом, висуває цифрові технології як основний інструмент інноваційного розвитку, формування нових моделей економіки і зміцнення конкурентоспроможності в умовах глобального суперництва. Тобто цифрова трансформація демонструє себе не лише як технічна необхідність, а як стратегічна платформа для посилення позицій української економіки, формування сучасного інформаційного суспільства та продуктивного включення країни до європейського економічного простору. Цифрові технології стають каталізатором змін, здатним визначити траєкторію майбутнього соціально-економічного розвитку держави. З огляду на це цифровий перехід виступає пріоритетним завданням для забезпечення сталого поступу України. Впровадження новітніх цифрових інструментів сприяє оптимізації державного управління, підвищує ефективність бізнес-процесів, удосконалює електронне врядування та розкриває потенціал громадян для активної участі в соціально-політичному житті. У контексті євроінтеграції цей процес набуває ролі рушійної сили на шляху до модернізації країни, включаючи розбудову сучасної цифрової інфраструктури, що гармонійно інтегрується в загальноєвропейські мережі, посилення кіберзахисту та стимулювання розвитку інновацій.

Ключова роль цифровізації також простежується у виконанні Цілей сталого розвитку ООН. Вона сприяє підвищенню транспарентності влади, оптимізації використання природних і фінансових ресурсів, розширенню доступу до електронних послуг і створенню передумов для інноваційно орієнтованого економічного зростання. В умовах глобальних викликів, як-от збройні конфлікти, економічна нестабільність і потреба у відновленні зруйнованих регіонів, цифрові технології постають ключовим інструментом адаптації та зміцнення стійкості соціально-економічних систем. Подальше впровадження цифрових технологій повинно займати центральне місце в політичній стратегії України. Це дозволить не лише забезпечити довгострокове економічне зростання, але й створити конкурентну економіку, здатну ефективно функціонувати в межах європейських та світових ринків. Успішна реалізація цифрової трансформації є необхідною умовою для зміцнення позицій країни на міжнародній арені, забезпечення її стабільності й добробуту у глобальній системі.

УДК 004:330.34:339.923(477:4-6ЄС)

Кулакова С.Ю., к.е.н., доцент
Устименко А.Р.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
Ковальов Б.Л., к.е.н., доцент
Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ
POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND EUROPEAN STANDARDS

Повномасштабна війна перетворилася на один із найсерйозніших викликів для соціально-економічного поступу України. Її наслідки охоплюють значні втрати виробничих потужностей, знищення критичної інфраструктури, порушення логістичних процесів і загострення соціальних та економічних проблем. У цих умовах повоєнне відновлення країни набуває вирішального значення як стратегічного завдання. Це потребує розробки нової моделі розвитку, яка враховуватиме не лише відновлення зруйнованих об'єктів, але й забезпечення довготривалої економічної стабільності, соціальної захищеності та екологічного балансу.

Процес відбудови має спиратися на засади сталого розвитку, який покликаний забезпечувати гармонію між економічними, соціальними й екологічними потребами суспільства. Згідно з концепцією сталого розвитку, окресленою в доповіді ООН «Our Common Future», економічний прогрес має відповідати поточним потребам людства без загрози для добробуту наступних поколінь. У цьому контексті відновлення України після війни має бути спрямоване на запровадження сучасної економічної моделі, орієнтованої на інновації, енергоефективність, цифровізацію та раціоналізацію ресурсокористування.

Актуальність сталого розвитку в Україні ще більше зростає в умовах євроінтеграційних прагнень держави. Статус кандидата у члени Європейського Союзу зобов'язує адаптувати економіку й державне управління до стандартів та принципів ЄС. Тому процес відбудови країни має бути узгоджений із цінностями Європейського зеленого курсу, вимогами ESG-стандартів та передовими практиками формування «зеленої» економіки. Відомий економіст Клаус Шваб наголошує, що сучасний етап глобального розвитку вимагає інтеграції технологічних інновацій, екологічної безпеки та соціальної відповідальності для створення стійких економічних систем. Крім того, важливо дотримуватися філософії «build back better», яка пропонує не лише відновлення зруйнованого, а й побудову більш ефективної, інклюзивної та конкурентоспроможної моделі державного управління.

Повоєнне відновлення України супроводжується необхідністю вирішення широкого спектра економічних, соціальних та інституційних викликів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та забезпечення енергетичної безпеки. У цьому процесі критичною залишається роль міжнародної підтримки та інтеграції з європейським економічним простором, що відкриває нові можливості для залучення фінансування, інноваційних технологій і передових методів управління. Відновлення України на засадах сталого розвитку та відповідності європейським стандартам перетворюється на не лише шлях подолання наслідків війни, але й стратегію для створення конкурентоздатної та стійкої економіки у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах відновлення країни має базуватися на комплексному підході, який поєднує економічну модернізацію, соціальну стійкість і екологічну відповідальність у межах концепції сталого розвитку. Традиційні методи, зосереджені лише на відбудові інфраструктури та промислових потужностей, більше не відповідають викликам глобальної реальності. Натомість пріоритет надається концепції «build back better», з орієнтацією на побудову більш ефективної, інноваційної та стійкої економіки. У цьому контексті першочергову увагу слід приділяти оновленню інфраструктури із фокусом на

енергоефективність, розвитку цифрових технологій, стимулюванню підприємницької активності в сфері інновацій та інтеграції екологічних стандартів у державне управління й бізнес-практики. Україна повинна знайти баланс між економічним зростанням, соціальною стабільністю та охороною навколишнього середовища відповідно до європейських принципів сталого розвитку, що для країни набуває особливого значення в умовах післявоєнної трансформації.

Одним із ключових пріоритетів відновлення є модернізація інфраструктури та реформа енергетичної системи згідно із засадами Європейського зеленого курсу. Війна завдала значних руйнувань енергетичним спорудам, транспортним артеріям, житловому фонду та промисловим об'єктам, що робить інтеграцію інноваційних і екологічно сталих рішень безальтернативною. Особливо важливими залишаються розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності у промисловості та реалізація принципів циркулярної економіки. Згідно з концепцією «зеленої» економіки, економічне зростання має супроводжуватися зменшенням шкоди для довкілля і раціональним використанням природних ресурсів. Цифровізація економічних і державних процесів також відіграє фундаментальну роль у трансформації України. Впровадження електронного урядування не лише підвищує ефективність управлінських процесів і прозорість використання фінансових ресурсів, але й сприяє інтеграції України до європейського цифрового простору. Це формує основи сучасного інформаційного суспільства, здатного відповідати викликам нового часу та забезпечувати динамічний розвиток.

Однією з центральних передумов успішного повоєнного відновлення України є розвиток людського капіталу та посилення інституційної спроможності держави. Збройна агресія зумовила глибокі демографічні втрати, спричинивши зростання обсягів трудової міграції, а також погіршення соціально-економічних умов життя населення. За таких несприятливих обставин інвестиції у ключові сектори — освіту, охорону здоров'я, науку та професійну підготовку — набувають особливої актуальності, оскільки саме ці галузі формують основу для економіки знань, що забезпечує конкурентоспроможність держави на міжнародній арені. Водночас процес європейської інтеграції України вимагає модернізації системи державного управління з акцентом на підвищення її ефективності, забезпечення прозорості діяльності державних інституцій та зміцнення антикорупційної політики. Застосування принципів ESG-розвитку, які зосереджені на гармонізації економічних результатів із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, є невід'ємною складовою інтеграційних стратегій. Лише системний підхід, орієнтований на інновації, сталий розвиток і відповідність європейським стандартам, може стати запорукою успішного відродження економіки України.

З огляду на сучасні виклики, повоєнне відновлення України потребує всебічної та інтегрованої стратегії, спрямованої на сталий розвиток, трансформацію економічної моделі та більш глибоку інтеграцію у європейський економічний простір. Таке відновлення передбачає не лише фізичну реконструкцію пошкодженої інфраструктури чи відновлення виробничих потужностей, але й створення нової економічної системи, що базуватиметься на принципах енергоефективності, цифровізації, екологічної свідомості та соціальної стійкості. Інтеграція засад Європейського зеленого курсу та впровадження моделі «зеленої» економіки стануть визначальними чинниками для посилення конкурентоспроможності України в умовах глобальної економіки та формування основи для довготривалого й стабільного зростання.

Водночас досягнення поставлених цілей значною мірою залежить від здатності державних інституцій ефективно координувати дії різних учасників процесу відновлення, залучати міжнародну допомогу та інвестиції, а також сприяти розвитку людського капіталу. Процес євроінтеграції відкриває нові можливості для модернізації законодавчої бази та впровадження передових технологій у ключові галузі суспільного виробництва. Реалізація стратегії сталого розвитку може закласти міцний фундамент для формування інноваційної, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої економіки. Ця економіка матиме потенціал не лише адаптуватися до сучасних глобальних викликів, але й сприяти довготривалому прогресу та стабільності держави в динамічному міжнародному середовищі.

УДК 658.8:004.9:339.9:330.34

Кульчицька Е.А., к.е.н., доцент
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів, Україна)
Зюбрик Д.І., аспірант
Львівський національний університет імені Івана Франка
(м. Львів, Україна)

МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
MARKETING INFORMATION SYSTEM OF AN ENTERPRISE TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, глобалізації економіки, швидкого розвитку інформаційних технологій та зростання вимог до екологічної й соціальної відповідальності підприємств. У таких умовах важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств є ефективне управління маркетинговою інформацією. Сталий розвиток міжнародного бізнесу передбачає досягнення економічної ефективності при одночасному забезпеченні соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Для реалізації цих завдань підприємства повинні оперативно отримувати, аналізувати та використовувати інформацію про міжнародні ринки, споживачів, конкурентів, екологічні стандарти та глобальні тенденції розвитку.

Важливим інструментом інформаційного забезпечення управління є маркетингова інформаційна система (МІС), яка дозволяє підприємству формувати ефективну маркетингову політику, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та приймати стратегічні управлінські рішення.

Основною метою МІС є забезпечення керівництва підприємства актуальною та достовірною інформацією щодо:

- стану міжнародних ринків;
- поведінки споживачів;
- діяльності конкурентів;
- тенденцій розвитку глобальної економіки;
- змін у законодавстві;
- екологічних та соціальних вимог;
- ефективності маркетингових заходів.

У міжнародному бізнесі значення маркетингової інформаційної системи суттєво зростає через необхідність функціонування в умовах багатонаціонального середовища, культурних відмінностей та високої динаміки міжнародних ринків.

МІС складається з чотирьох підсистем, особливості яких в умовах розвитку міжнародного бізнесу, представлено у табл. 1.Сучасні міжнародні компанії змушені враховувати вимоги міжнародних стандартів сталого розвитку, оскільки екологічна та соціальна відповідальність стають важливими чинниками формування конкурентних переваг.

Маркетингова інформаційна система забезпечує підприємство необхідною інформацією для реалізації принципів сталого розвитку та адаптації до глобальних змін.

Перспективи розвитку маркетингових інформаційних систем підприємств міжнародного бізнесу пов’язані з:

- розвитком штучного інтелекту;
- використанням Big Data;
- автоматизацією бізнес-процесів;
- інтеграцією ESG-аналітики;
- розвитком цифрового маркетингу;
- впровадженням технологій прогнозної аналітики.

Таблиця 1

Характеристика підсистем МІС в умовах розвитку міжнародного бізнесу

Підсистеми	Характеристика
Підсистема внутрішньої звітності	Ця підсистема включає дані про внутрішню діяльність підприємства: фінансові показники; обсяги продажу (обсяги експорту та імпорту); логістичні процеси; використання ресурсів; показники енергоефективності; результати маркетингових кампаній; рівень задоволеності клієнтів. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває контроль екологічних та соціальних показників діяльності підприємства.
Підсистема зовнішньої поточної маркетингової інформації	Комплекс джерел і методичних засобів, за допомогою яких менеджери підприємства отримують щоденну інформацію про події, які відбуваються в комерційному конкурентному середовищі, у тому числі на міжнародних ринках. Для здійснення аналізу ринку та проведення перевірки контрагентів (юридичних осіб), враховуючи їх ЗЕД доцільно користуватись можливостями системи **You Control**.
	Новинкою сервісу YouControl є ***ESG-профіль компанії***, який показує, наскільки компанія є **екологічно відповідальною, соціально орієнтованою та етично керованою.** YouControl здійснює автоматизований аналіз контрагента на відповідність критеріям сталого розвитку. Система аналізує діяльність компанії крізь призму критеріїв сталого розвитку та оцінює фактори екологічного, соціального та управлінського впливу (ESG). Для пошуку потенційних постачальників імпортної продукції або для пошуку потенційних ринків збуту доцільно використовувати дані інформаційного потралу **Trade Map**.
Підсистема маркетингових досліджень	Маркетингові дослідження дозволяють підприємству: оцінювати попит на міжнародних ринках; аналізувати поведінку споживачів; визначати перспективні ринки; досліджувати рівень екологічної свідомості споживачів; оцінювати ефективність ESG-стратегій. Для проведення досліджень використовуються опитування, анкетування, аналіз Big Data, цифрова аналітика та моніторинг соціальних мереж.
Підсистема аналізу маркетингової інформації	Ця підсистема забезпечує обробку та аналіз інформації за допомогою сучасних цифрових технологій: CRM-систем; ERP-систем; хмарних платформ; штучного інтелекту; Big Data; систем бізнес-аналітики. Використання аналітичних технологій дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Потужними програми для аналізу даних є Tableau, Qlik Sense, Microsoft Power BI, SAP BusinessObjects тощо.

У майбутньому маркетингові інформаційні системи стануть основою стратегічного управління сталим розвитком міжнародного бізнесу та забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств.

Маркетингова інформаційна система є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку міжнародного бізнесу. Вона забезпечує ефективний збір, обробку та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень в умовах глобальної конкуренції та цифровізації економіки.

Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, оптимізації використання ресурсів, забезпеченню екологічної та соціальної відповідальності підприємств. У сучасних умовах маркетингові інформаційні системи стають важливим чинником реалізації ESG-принципів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

УДК 334.72:332.146.3]:005.216-043.84

Міняйленко І.В., к.е.н., доцент
Щур-Дунець О.І., фахівець секретаріату Вченої ради
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОГРАМА РЕАЛІЗАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
PROGRAM FOR IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Програма вдосконалення ресурсозбереження підприємства розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів за трьома ключовими напрямами: трудові ресурси, матеріально-технічна база та оборотний капітал. У межах кожного напряму передбачено впровадження конкретних управлінських і технологічних рішень, результативність яких оцінюється через зміну кількісних показників діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорий причинно-наслідковий зв'язок між ресурсозберігаючими заходами та фінансово-економічними результатами підприємства.

Важливою особливістю запропонованої програми є її орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку. Економічний вимір сталості реалізується через скорочення ресурсоємності доходу, зниження витрат та покращення операційного результату. Соціальний аспект проявляється у підвищенні продуктивності праці без зростання чисельності персоналу, стабілізації фонду оплати праці та зменшенні напруженості у фінансовому стані підприємства. Екологічна складова забезпечується опосередковано — через зменшення втрат води, енергоємності процесів та аварійності мереж, що є характерною рисою ресурсозбереження підприємства. Для переходу від концептуальних положень до практичної реалізації програми необхідним є кількісне обґрунтування кожного запропонованого заходу. Саме тому наступним кроком дослідження є встановлення зв'язку між окремими ресурсозберігаючими заходами та формуванням планових показників діяльності досліджуваного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка заходів ресурсозбереження та їх впливу на сталий розвиток КП ПОР «Полтававодоканал»

Напрям ресурсо-збереження	Ключові заходи	SWOT-обґрунтування	Основні показники впливу	Внесок у сталий розвиток
Трудові ресурси	Оптимізація виробничих процесів. Цифровізація управління. KPI та мотивація за результат. Підвищення кваліфікації персоналу	**S:** кваліфікований персонал **W:** обмежені фінансові ресурси **O:** навчальні та цифрові програми	Зростання операційного результату (+50 165 тис. грн). Підвищення індексу операційної ефективності (+0,06)	**Економічна сталість** через підвищення продуктивності праці без зростання чисельності
Основні засоби	Оптимізація завантаження обладнання. Енергоефективна модернізація. ППР та технічна діагностика	**S:** наявність власних споруд **W:** значний знос мереж **O:** програми енергоефективності **T:** аварійні ризики	Зростання рентабельності активів з –1,9 % до +0,4 %. Зниження енерговитрат	**Екологічна та економічна сталість** за рахунок скорочення втрат і енергоємності

Продовження таблиці 1

Напрям ресурсо-збереження	Ключові заходи	SWOT-обґрунтування	Основні показники впливу	Внесок у сталий розвиток
Оборотні ресурси	Управління запасами. Скорочення дебіторської заборгованості. Формування резерву ліквідності	**W:** дефіцит обігових коштів **T:** зростання тарифів на енергію **O:** фінансове планування	Зростання чистого доходу (+38 358 тис. грн). Зменшення ресурсоємності доходу (–0,16 грн/грн)	**Фінансова сталість** через підвищення ліквідності та платоспроможності
Сукупний результат програми	Комплексна реалізація заходів ресурсо-збереження	Використання сильних сторін та можливостей із одночасною нейтралізацією слабких сторін і загроз	Перехід до операційного прибутку (+21 641 тис. грн). Досягнення рентабельності продукції (+0,9 %)	**Стійкий розвиток підприємства** на економічних, екологічних і управлінських засадах

Реалізація комплексу заходів у сфері використання трудових ресурсів, основних засобів та оборотних активів забезпечила кількісно вимірюваний позитивний ефект, зокрема: перехід підприємства від збиткової діяльності до операційного прибутку; зростання чистого доходу та рентабельності продукції й активів; зниження ресурсоємності доходу та підвищення операційної ефективності. Поєднання результатів SWOT-аналізу з економічними розрахунками дозволило обґрунтувати, що запропонована програма реалізації сталого розвитку не лише компенсує наявні слабкі сторони та загрози, а й формує довгострокову основу сталого розвитку підприємства в умовах фінансових, енергетичних і регуляторних обмежень.

УДК 628.1/.3:005.3](477)

Міняйленко І.В., к.е.н., доцент
Щур-Дунець О.І.,магістрант
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОЧИЩЕННЯ ТА ПОСТАЧАННЯ ВОДИ В УКРАЇНІ
PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF WATER PURIFICATION AND SUPPLY IN UKRAINE

Галузь водопостачання та водовідведення України у 2022–2024 роках розвивалася в умовах безпрецедентних викликів, пов’язаних із повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, дефіцитом фінансування та необхідністю швидкого ухвалення рішень у сфері безпеки водозабезпечення населення. Незважаючи на складні умови, водогосподарські організації продемонстрували значну адаптивність, зберігши базову функціональність системи та одночасно підвищивши ефективність енергоспоживання та цифровізації процесів.

Важливим аспектом функціонування водогосподарської галузі є діяльність у сфері дозвільної роботи. Рівень подання заяв та виданих дозволів на спеціальне водокористування відображає активність бізнесу й стан економічної діяльності в країні (рис. 1).

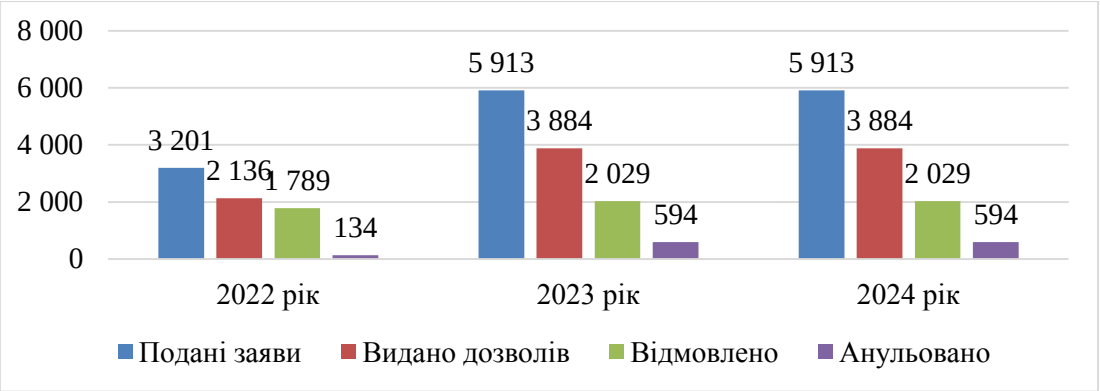

Рис.1. Динаміка адміністративних послуг у сфері спецводокористування (2022–2024 рр.) [1]

Динаміка адміністративних процедур у сфері спеціального водокористування за 2022–2024 роки демонструє відчутне зростання активності водокористувачів та підвищення навантаження на дозвільну систему. Кількість поданих заяв збільшилася майже вдвічі — з 3 201 у 2022 році до 5 913 у 2023–2024 роках, що свідчить про відновлення економічної активності та зростання потреби у легальному водокористуванні навіть попри воєнні умови.

Однією з ключових тенденцій у ці роки стало підвищення енергоефективності, що відповідає як вимогам воєнного часу, так і глобальному тренду раціонального використання ресурсів. Поступове зменшення витрат на енергоресурси демонструє успішність заходів енергоменеджменту.

Разом із тим системні бар'єри, що накопичувалися протягом десятиліть, потребують комплексного аналізу для формування ефективних рішень та визначення пріоритетів подальшої політики у сфері водопостачання та водовідведення. Саме тому важливо окреслити ключові проблеми, що стримують розвиток галузі та визначають рамки майбутніх трансформацій. Їх узагальнена характеристика представлена на рис. 2, який відображає найбільш критичні виклики для системи очищення та постачання води в Україні.

Рис. 2. Ключові проблеми розвитку системи очищення та водопостачання України [складено авторами]

Зростання зношеності мереж, погіршення якості водних ресурсів, дефіцит фінансування та наслідки техногенних і воєнних руйнувань формують складний комплекс викликів, що безпосередньо впливають на надійність та безпеку водозабезпечення населення. Водночас ці проблеми створюють і потенціал для системних змін, спрямованих на переобладнання галузі на сучасних технологічних та інституційних засадах.Одним із ключових напрямів розвитку є модернізація інфраструктури — оновлення водопровідних та каналізаційних мереж, реконструкція очисних споруд, цифровізація систем управління та перехід до Smart Water-технологій. Не менш важливим вектором є підвищення енергоефективності та ресурсоощадності, що вже засвідчує позитивну динаміку завдяки впровадженню систем енергоменеджменту. Розширення інтегрованого управління річковими басейнами, відповідно до вимог Водної рамкової директиви ЄС, забезпечує стратегічну основу для сталого розвитку всієї водної галузі.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України URL: https://mepr.gov.ua/ (дата звернення: 08.05.2026).

УДК 658.8:502.131.1

Олійник Є. Д., Капшитер А. А., Мохонько А.О., Колодій П.Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЗЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
GREEN MARKETING AS A TOOL FOR FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE

Системна екологізація економіки та посилення регуляторного тиску (декарбонізація, ESG-стандарти, циркулярна економіка) трансформують умови функціонування підприємств. Ринок демонструє зростання частки споживачів, які інтегрують екологічні критерії у процес прийняття рішень, що формує новий тип попиту відповідального. У цих умовах конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності інтегрувати екологічні параметри у маркетингову стратегію, що актуалізує дослідження зеленого маркетингу як інструменту створення стійких конкурентних переваг.

У рамках концепції сталого розвитку екологічний маркетинг визначається як сукупність дій, орієнтованих на задоволення потреб споживачів за допомогою екологічно безпечних товарів та послуг. Його стратегічним завданням є не тільки популяризація «зеленої» продукції, а й трансформація споживчих цінностей у напрямі формування відповідального ставлення до довкілля, що передбачає інтеріоризацію екоспоживання як соціальної норми [1].

У системі стратегічного маркетингового управління зелений маркетинг виступає підсистемою, що забезпечує узгодження економічних цілей підприємства з екологічними обмеженнями. Його концептуальна основа включає принципи життєвого циклу продукту (LCA), ресурсоефективності та мінімізації негативних екстерналій Функціональна реалізація зеленого маркетингу охоплює три взаємопов'язані рівні:

1. Стратегічний рівень передбачає системну інституціоналізацію екологічних пріоритетів у корпоративному управлінні шляхом їх інтеграції у статутні документи, стратегічні дорожні карти та системи KPI вищого менеджменту. Ключовим елементом виступає інкорпорація критеріїв сталого розвитку (ESG) у архітектуру бізнес-моделі, що трансформує екологічні ризики та можливості у фактори довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

2. Тактичний рівень реалізується через трансформацію маркетингового комплексу (4P → Green Marketing Mix), спрямовану на формування екологічно орієнтованої ціннісної пропозиції. Це включає: екодизайн продуктів із верифікованим профілем життєвого циклу;

цінову політику, що враховує повну вартість володіння та інтерналізовані екологічні витрати; «зелену» логістику з мінімізованим вуглецевим слідом; та комунікаційні стратегії, ґрунтовані на прозорості, науковій обґрунтованості та відповідності міжнародним стандартам екомаркування (ISO 14021, EU Ecolabel).

3. Операційний рівень забезпечує матеріалізацію стратегічних настанов через впровадження ресурсозберігаючих технологій, систем екологічного менеджменту (ISO 14001, EMAS) та практик безперервного покращення (Kaizen, PDCA). Пріоритетними напрямами виступають: підвищення енергоефективності на основі аудитів та інтелектуальних систем моніторингу; імплементація принципів безвідходного виробництва через ієрархію поводження з відходами, промисловий симбіоз та циркулярні бізнес-модели (reuse, remanufacturing, recycling); а також цифровізація операційних процесів для забезпечення простежуваності матеріальних потоків та верифікованості екологічних даних [2-4].

Таким чином, зелений маркетинг виступає не окремою функцією, а інтегрованим елементом системи управління конкурентоспроможністю.

Інструментарій зеленого маркетингу має мультикомпонентний характер і включає як матеріальні, так і комунікаційні елементи. До ключових належать: екодизайн продукту, екомаркування, міжнародна сертифікація, управління вуглецевим слідом, екологічна логістика та прозора звітність [2; 3]. Ефективність інструментів визначається рівнем довіри до бренду та ступенем верифікації екологічних тверджень. Формування конкурентних переваг через зелений маркетинг відбувається за рахунок: репутаційного ефекту — зростання нематеріальних активів (brand equity); поведінкового ефекту — підвищення лояльності та життєвої цінності клієнта (CLV); економічного ефекту — оптимізації витрат у довгостроковій перспективі (ресурсоефективність); інвестиційного ефекту — підвищення ESG-рейтингу та доступу до капіталу.

Трансформація комплексу 4P з урахуванням концепції зеленого маркетингу набуває таких характеристик:

Product — впровадження екодизайну, біорозкладних матеріалів, оптимізація ресурсоємност;

Price — формування “зеленої премії” як відображення доданої екологічної цінності та внутрішньої екологізації витрат;

Place — декарбонізація логістики, скорочення ланцюгів постачання;

Promotion — цифровізація комунікацій, акцент на доказовості (evidence-based marketing) [1; 4].

В умовах глобальної парадигми сталого розвитку, зелений маркетинг в Україні перебуває на початковій стадії свого розвитку, що супроводжується низкою системних обмежень. До ключових бар'єрів належать: недостатній рівень обізнаності споживачів щодо екологічних маркувань та сертифікаційних стандартів; обмеженість фінансових ресурсів підприємств, необхідних для здійснення екологічної модернізації виробництва; а також відсутність дієвих державних стимулів, зокрема податкових пільг та грантових програм підтримки «зелених» ініціатив. Водночас перспективи розвитку зеленого маркетингу в Україні пов'язані з трьома основними чинниками: по-перше, євроінтеграційними процесами, що передбачають адаптацію національного законодавства до екологічних стандартів Європейського Союзу(ESG); по-друге, зростанням попиту на екологічно безпечну продукцію серед свідомих споживачів, насамперед представників молодіжного сегменту; по-третє, повоєнним відновленням країни, яке об'єктивно потребує «зеленої» трансформації економіки на засадах сталого розвитку.

Таким чином, зелений маркетинг є дієвим інструментом формування стійких конкурентних переваг підприємства за умови його системного впровадження на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Він забезпечує диференціацію, репутаційні вигоди, підвищення лояльності споживачів та оптимізацію витрат. Водночас уникнення greenwashing та автентичність екологічних комунікацій є критичними умовами довгострокового успіху. ESG-парадигма розширює функціональні межі маркетингу, трансформуючи його у інструмент управління ризиками, репутацією та інвестиційною привабливістю.

Список використаних джерел

1. Клімова І. О., Швабу Ю. І., Сібрук В. Л. Оцінка впливу екологічного маркетингу на сприйняття бренду споживачами. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №11, URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/522
2. Романенко В. Р. Розвиток концепції зеленого маркетингу як інструмент наближення до соціально-відповідального споживача. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 1(18). С. 85–93..
3. Нагиєва А. І. Бізнес-орієнтація на зелений маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 158– 163.
4. Дьячук І. В., Бурдяк О. М., Романюк Н. В. ESG-маркетинг як інструмент формування довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності брендів у глобальному ринковому середовищі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 225–237.

УДК 335.138:004.738.5

Остапенко Д., Гап'як А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ
THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON MODERN MARKETING

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашого життя і повністю змінили підходи до просування товарів та послуг. Завдяки таким платформам, як Instagram, TikTok та Facebook, компанії отримали можливість спілкуватися зі своїми клієнтами напряму і миттєво реагувати на їхні потреби. У сучасних умовах бізнес активно використовує соціальні платформи для формування свого іміджу, поширення інформації та підтримки постійного зв'язку зі споживачами.

Головна проблема сучасного маркетингу в соціальних мережах - це величезна конкуренція за увагу користувача. Інформації стає все більше, тренди змінюються щодня, а алгоритми мереж постійно оновлюються. Тому маркетологам важливо розуміти ключові переваги цих платформ та вміти боротися за увагу клієнта.

Аналіз показує, що маркетинг у соціальних мережах має кілька фундаментальних переваг.

По-перше, це ультрашвидкість поширення інформації. Будь-яка новина чи акція доноситься до аудиторії за лічені секунди.

По-друге, це можливість дуже точного (таргетованого) налаштування реклами. Завдяки аналізу даних про користувачів, систему можна налаштувати так, що рекламу бачитимуть лише ті люди, які дійсно зацікавлені в продукті (відповідно до їхнього віку, статі, інтересів та поведінки). Це значно підвищує ефективність кампаній та економить бюджет [3].

По-третє, це пряма взаємодія з клієнтами, яка дозволяє компаніям швидко відповідати на запитання та вирішувати будь-які проблеми користувачів у режимі реального часу.

Особливо важливу роль сьогодні відіграє якісний контент-маркетинг. Сучасні споживачі вже втомилися від звичайної агресивної реклами, тому бренди переходять на більш живий та емоційний формат спілкування. Найбільш ефективними інструментами зараз є короткі відео (Reels в Instagram та ролики в TikTok), цікавий сторітелінг (історії з життя бренду) та співпраця з відомими блогерами. Такі методи допомагають створювати дружні відносини між компанією та покупцем, що зрештою підвищує впізнаваність бренду, покращує його репутацію та збільшує продажі [2].

Проте робота в соціальних мережах несе і серйозні виклики. Через так зване «кліпове мислення» користувачів, утримати їхню увагу стає все важче. Маркетологам доводиться постійно оновлювати матеріали, бути креативними та гнучкими, а також щодня аналізувати результати рекламних запусків [1].

Таким чином, соціальні мережі кардинально змінили сучасний маркетинг, зробивши його більш інтерактивним, персоналізованим та орієнтованим на людину. Ефективне використання SMM-інструментів дозволяє бізнесу не просто продавати товар, а будувати довготривалі та довірливі відносини зі своїми покупцями.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 860 с.
2. Романенко О. О. Цифровий маркетинг та SMM-комунікації в сучасних умовах ринку. *Економіка та стратегічне управління*. 2023. Вип. 2. С. 45–51.
3. Chaffey D., Smith P. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Digital Marketing. 6th ed. London : Routledge, 2022. 520 p.

УДК 658.7:339.188

Русова В.,
Клепанчук О.Ю., науковий керівник, д.е.н., доцент
Національний лісотехнічний університет
(м. Львів, Україна)

ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС ТА УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ
LOGISTICS SERVICE AND CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби між підприємствами важливого значення набуває якість логістичного сервісу та ефективність управління обслуговуванням споживачів. Підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на виробництво якісної продукції, а й на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів на всіх етапах руху товару від виробника до кінцевого споживача. Саме логістичний сервіс виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стабільного розвитку [1].

Логістичний сервіс охоплює комплекс послуг, пов’язаних із транспортуванням, складуванням, обробкою замовлень, інформаційним супроводом і післяпродажним обслуговуванням. Його основною метою є забезпечення максимально повного задоволення потреб споживачів при оптимальному рівні витрат підприємства. У сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку електронної комерції вимоги до швидкості, надійності та гнучкості логістичного сервісу суттєво зростають. Логістичний сервіс являє собою систему організації та управління процесами обслуговування споживачів у межах логістичного ланцюга. Він включає сукупність операцій, спрямованих на забезпечення своєчасної доставки продукції необхідної кількості та якості у визначене місце з мінімальними витратами [2]. Основними складовими логістичного сервісу є:

- транспортне обслуговування;
- складське обслуговування;
- інформаційне забезпечення;
- управління запасами;
- обробка та виконання замовлень;
- післяпродажне обслуговування;
- управління поверненнями товарів.

Високий рівень логістичного сервісу забезпечує підвищення задоволеності клієнтів, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Разом із тим надмірне підвищення рівня сервісу може призводити до збільшення логістичних витрат, тому важливим завданням підприємства є пошук оптимального співвідношення між витратами та якістю обслуговування. Управління обслуговуванням споживачів є важливим напрямом логістичної діяльності підприємства. Воно передбачає планування, організацію,

координацію та контроль процесів взаємодії зі споживачами з метою забезпечення високого рівня їх задоволеності.

Одним із ключових елементів управління обслуговуванням є управління замовленнями. Воно включає приймання, обробку, комплектування та доставку замовлень клієнтам. Ефективність цього процесу значною мірою визначає швидкість обслуговування та рівень довіри споживачів до підприємства.

Важливе значення має інформаційна підтримка клієнтів. Сучасні підприємства активно використовують CRM-системи, електронні платформи, мобільні додатки та автоматизовані системи відстеження доставки товарів. Це дозволяє забезпечити прозорість логістичних процесів і підвищити рівень комунікації зі споживачами [2].

На основі системного аналізу матеріалів джерел, що охоплюють маркетингову, фінансову та логістичну діяльність підприємств, сформовано досліджувальну таблицю інструментарію управління та оцінки ефективності бізнес-процесів таблиця 1

Таблиця 1

Досліджувальна таблиця методів та інструментів управління підприємством

Об’єкт дослідження	Науково-методичний інструментарій	Ключові показники (KPI)	Мета та очікуваний ефект
Товарний асортимент	ABC-XYZ аналіз, Метод Дібба-Симкіна, Матриця BCG та McKinsey.	Частка у виручці та прибутку, коефіцієнт варіації попиту, темпи росту ринку.	Оптимізація структури портфеля, виявлення «зірок» та «собак», мінімізація неліквідів.
Споживчі переваги	Модель Розенберга, Модель Абеля, Опитування та фокус-групи.	Коефіцієнт адекватності ринку, рівень задоволеності споживачів, індекс лояльності.	Визначення ринкової адекватності товарів, адаптація до очікувань цільових сегментів.
Фінансовий стан	Модель Дюпона, Коефіцієнтний та індексний аналіз.	Рентабельність власного капіталу (ROE) та продажів (ROS), коефіцієнт оборотності активів.	Діагностика фінансової стійкості, оцінка операційної ефективності та потенціалу розвитку.
Логістичний сервіс	Індекс LPI (Logistics Performance Index), Системи WMS та TMS.	Точність та швидкість доставки, рівень OOS (Out-of-Stock), логістичні витрати.	Підвищення прозорості ланцюгів постачання, оптимізація запасів, скорочення втрат продукції.
Цифровий маркетинг	Big Data та AI-аналітика, Веб-аналітика (GA).	Вартість залучення клієнта (CAC), ROI, конверсія, CTR.	Персоналізація пропозицій, прогнозування попиту в реальному часі, автоматизація продажів.
Стратегічна позиція	SWOT та PESTEL аналіз, Модель 5 сил Портера.	Рівень конкурентних загроз, частка ринку, показники ризику.	Формування конкурентних переваг, оцінка бар'єрів входу та макроекономічних впливів

Важливим показником є рівень логістичного сервісу, який характеризує ступінь відповідності фактичного обслуговування очікуванням споживачів. Підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг цих показників та оперативно реагувати на виявлені недоліки.

Отже, логістичний сервіс є важливою складовою ефективного функціонування підприємства та одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності. Якісне управління обслуговуванням споживачів сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню довгострокових партнерських відносин [3].

Список використаних джерел

1. Iankovska V., Kononov I., Yankovskyi S. (2024) Lohistychnyi servis yak kompleks obiednanykh posluh [Logistics service as a complex of combined services]: Ekonomika ta suspilstvo – *Economy and Society*. Vol. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98

2. Melnykova K. V., Chuhaieva A. V. (2022) Formuvannia lohistychnoho servisu na pidpryiemstvi [Formation of logistics services at the enterprise]: Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky – Competitiveness and innovations: science and practice issues. 444–448. Available at :https://repository.hneu.edu.ua/ bitstream/123456789/28636/1/Мел_никова_К.В.,_Чугаева_А.В..pdf

3. Vdovichena O. H. (2018) Osnovni pidkhody ta osoblyvosti formuvannia efektyvnykh prohram loialnosti brendu [Main approaches and features of formation the efficient brand loyality programmes]. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. *Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Economic Sciences*. Vol. I-II (69–70). 69–79. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2018_1-2_11

УДК 331.5:331.56:314.7

Сіренко Є.О.,
Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМА СТРУКТУРНОГО БЕЗРОБІТТЯ ТА МІГРАЦІЇ
LABOR MARKET IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE PROBLEM OF STRUCTURAL UNEMPLOYMENT AND MIGRATION

В умовах сучасних викликів та війни, сталий розвиток економіки України опинився під загрозою через глибокі трансформації на ринку праці. Актуальність теми зумовлена тим, що людський капітал є ключовим фактором відновлення держави, проте наразі він піддається руйнівному впливу масової міграції та структурних дисбалансів. Вже на другий тиждень війни кількість активних робочих місць в Україні скоротилася на 55-85%, що стало початком затяжчої кризи в історії незалежності. Сталий розвиток у таких умовах вимагає не лише стабілізації економічних показників, а й адаптації трудових ресурсів до нових реалій воєнного та поствоєнного часу [4].

Однією з головних перешкод для функціонування ринку праці є структурне безробіття. Воно проявляється у значному розриві між професійно-кваліфікаційними характеристиками шукачів роботи та актуальними потребами роботодавців. Аналіз періоду 2018–2024 рр. показує, що ринок праці пройшов шлях від стабільності до глибокої кризи. Якщо у 2021 р. рівень безробіття становив близько 9,90%, то після початку повномасштабного вторгнення він зріс до 21,1% у 2022 р., з поступовим зниженням до 13,1% у 2024 р. цей показник не свідчить про повне одужання економіки. Навпаки, зниження відбулося за рахунок мобілізаційних процесів та виїзду значної частини працездатного населення за кордон, що створило штучний дефіцит кадрів у стратегічних галузях [3].

Міграційні процеси стали найвагомішим чинником трансформації ринку праці. За даними досліджень, понад 6 мільйонів українців перебувають за кордоном, з яких значна частина – молодь та особи з вищою освітою. Зокрема, 42% мігрантів – це люди найбільш продуктивного віку (30-39 років) . Паралельно з цим, внутрішня міграція (понад 4,6 млн ВПО (станом на 2024 рік) призвела до територіального дисбалансу: у західних регіонах спостерігається гостра нестача житла та робочих місць для приїжджих, тоді як у прифронтових областях бізнес відчуває «кадровий голод» через небезпеку та відтік населення [2].

Аналіз галузевої структури протягом 2020-2024 років демонструє падіння зайнятості у традиційних секторах. Найбільш критичне скорочення зайнятості відбулося в освіті (на 96,7%) та сільському господарстві (на 83,2%) [1].

Натомість попит зростає на робітничі спеціальності у будівництві та енергетиці, до яких багато шукачів роботи не готові професійно. Водночас спостерігається певна адаптивність: зростає частка самозайнятості та малого підприємництва. У 2024 році жінки відкрили 58,8% від усіх нових ФОП, що свідчить про зміну гендерної структури ринку в умовах війни [4].

Проблема низької працевлаштованості молоді також залишається актуальною, оскільки через міграцію та нестабільність освітнього процесу втрачається зв'язок між навчальними закладами та реальним сектором економіки [3].

Трансформація ринку праці України в умовах війни характеризується критичним поглибленням структурного безробіття та катастрофічними масштабами зовнішньої міграції. Для забезпечення сталого відновлення економіки державі доцільно зосередити зусилля на трьох стратегічних напрямах:

1. Стимулюванні повернення мігрантів через створення програм підтримки бізнесу та житлових сертифікатів [3];

2. Масштабній перекваліфікації кадрів для потреб відбудови (будівництво, енергетика, розмінування) [4];

3. Державній підтримці програм самозайнятості (грантова програма «єРобота») для внутрішньо переміщених осіб [2-4].

Інтеграція цих заходів у стратегію повоєнного відновлення дозволить конвертувати демографічні ризики у довгостроковий інвестиційний потенціал національної економіки. Лише за умови системної координації освітніх, соціальних та економічних інструментів ринок праці України зможе стати каталізатором сталого розвитку в повоєнний період.

У підсумку, проведений аналіз засвідчує, що війна спричинила глибоку трансформацію ринку праці України, ключовими проявами якої стали критичне зростання рівня безробіття (з 9,9% у 2021 р. до 21,1% у 2022 р.), масштабна зовнішня міграція понад 6 млн осіб продуктивного віку та структурний дисбаланс між професійно-кваліфікаційними характеристиками шукачів роботи й актуальними потребами роботодавців.

Попри певні адаптаційні тенденції (зростання самозайнятості та підприємницької активності жінок), подолання системних втрат людського капіталу та забезпечення сталого відновлення економіки потребує зосередження державної політики на стимулюванні повернення мігрантів, масштабній перекваліфікації кадрів для потреб відбудови та підтримці програм самозайнятості для вразливих категорій населення.

Список використаних джерел

1. Богданович О.А. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 139-143.

2. Іонін Є.Є., Загородний В.М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). С. 20-32.

3. Руда І.В. Ринок праці: трансформаційні чинники. *Universum*. 2025. № 16. С. 5-12.

4. Склярук Т.В., Нестер О.В. Тенденції ринку праці України в умовах війни. *Development service industry management*. 2024. № 8 (32). С. 201-206

УДК 330.15

Тітова Ю.О., Сігель Д.Ю.,
Шевченко О.М., к.е.н., доцент
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
(м. Полтава, Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
CIRCULAR ECONOMY AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

В умовах наростаючих глобальних викликів концепція сталого розвитку набуває значення системоутворювального підґрунтя для вироблення державних і міжнародних політик, орієнтованих на досягнення збалансованої єдності економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Швидкий економічний розвиток останніх десятиліть зумовив надмірне споживання та вичерпання природних ресурсів, що свідчить про неефективність традиційних методів виробництва. Глобальне споживання сьогодні перевищує екологічну здатність планети до відтворення: щорічне використання ресурсів зросло з 27 млрд тонн у 1970 році до 92 млрд тонн у 2019 році. Для України ця проблема є надзвичайно гострою, оскільки щорічно в країні утворюється понад 400 млн тонн відходів, з яких лише 3-6% підлягають утилізації. Перехід від застарілої лінійної моделі ("використання- утилізація") до циркулярної економіки є критично необхідним для мінімізації відходів та підвищення ефективності національного господарства [1].

Циркулярна економіка (економіка замкненого циклу) орієнтується на побудову безвідходних циклів, де ресурси використовуються повторно, а продукція створюється з урахуванням її ремонту та перероблення [2]. Основними принципами цієї моделі є підвищення ресурсоефективності, замикання матеріальних потоків та досягнення довгострокової екологічної стійкості. Взаємозв'язок циркулярної економіки з Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР) є безпосереднім. Передусім, вона сприяє досягненню ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво), однак її вплив поширюється також на ЦСР 7 (Доступна та чиста енергія), ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання), ЦСР 11 (Сталі міста та громади) та ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату)

У сучасній науковій літературі виділяють декілька ключових стратегій циркулярної економіки, а саме:

1. Стратегія екодизайну та проектування без відходів (Design our waste): Ця стратегія фокусується на етапі розробки продукту, де визначаються до 80% його екологічного впливу. Вона передбачає використання екологічного чистих матеріалів, які легко розбираються, ремонтуються та переробляються, що дозволяє повністю уникнути утворення відходів ще до моменту виробництва.

2. Стратегія подовження життєвого циклу продукту (Keep products in use): основна мета- максимально довго зберігати додану вартість ресурсів. Це досягається через розвиток інфраструктури ремонту, технічне обслуговування, модернізацію та перевиробництво. Замість купівлі нового товару, споживач стимулюється до відновлення старого, що суттєво знижує попит на первинну сировину.

3. Стратегія регенерації природних систем (Regenerate natural systems): На відмінку від лінійної логіки, яка вичерпує ресурси, ця стратегія спрямована на відновлення природного капіталу. Це включає перехід на відновлювальну енергетику та розвиток біоекономіки, де органічні залишки повертаються в біосферу як добрива або біопаливо, підтримуючи родючість грунтів та екосистеми.

4. Стратегія цифрового відстеження та прозорості (Digital tracking): Впровадження цифрових інструментів (блокчейн, цифрові паспорти продуктів) дозволяє моніторити походження, склад і стан матеріалів на всіх етапах життєвого циклу. Це забезпечує прозорість ланцюгів постачання та спрощує індетифікацію компонентів для їх подальшої безпечної переробки чи повторного використання.

5. Стратегія сервісності та спільного використання (Sharing & Service models): Передбачає зміну власності на доступ. Моделі "продукт як послуга" та платформи спільного користування дозволяють декільком особам використовувати один об'єкт, що підвищує інтенсивність експлуатації ресурсів і зменшує кількість необхідних фізичних товарів на ринку [3].

Отже, стратегії циркулярної економіки формують основу переходу до моделі сталого розвитку, що забезпечує збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Для України розвиток циркулярної економіки має стратегічне значення. Однією з найбільш гострих проблем залишається сфера поводження з відходами. Значна кількість твердих побутових відходів накопичується на полігонах, тоді як рівень їх переробки залишається низьким. Водночас відходи можуть розглядатися як вторинний ресурс для виробництва нової продукції, отримання енергії або використання у промисловості.

Особливої актуальності циркулярна економіка набуває в умовах післявоєнного відновлення України. Руйнування інфраструктури та промислових об'єктів створює значні обсяги будівельних відходів, які можуть бути використані повторно у процесі реконструкції. Крім того, впровадження циркулярних підходів сприятиме модернізації виробництва, розвитку зелених технологій та залученню інвестицій у сферу екологічних інновацій.

6. Разом із тим впровадження циркулярної економіки в Україні супроводжується низкою проблем. Серед основних перешкод слід виділити недостатній рівень екологічної свідомості населення, обмежене фінансування екологічних проєктів, недосконаліть нормативно-правової бази та недостатній розвиток інфраструктури переробки відходів. Крім того, значна частина підприємств продовжує функціонувати за традиційною лінійною моделлю, що ускладнює процес екологічної трансформації економіки [4]. .

Для ефективного розвитку циркулярної економіки в Україні необхідно реалізувати комплекс заходів. Насамперед важливим є вдосконалення державної політики у сфері ресурсоефективності та управління відходами. Доцільним є стимулювання підприємств до впровадження екологічно безпечних технологій, розвиток системи роздільного збору відходів та підтримка інноваційних проєктів у сфері зеленої економіки. Крім того, важливого значення набуває розвиток екологічної освіти та формування культури відповідального споживання. Поширення принципів циркулярної економіки серед населення та бізнесу сприятиме підвищенню рівня екологічної відповідальності й активізації процесів зеленої трансформації суспільства.

Таким чином, циркулярна економіка є стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку та економічного зростання, оскільки сприяє раціональному використанню ресурсів, скороченню обсягів відходів та підвищенню екологічної безпеки. В умовах післявоєнного відновлення України циркулярна економіка може стати основою формування нової моделі економічного розвитку, орієнтованої на принципи сталості, ресурсоефективності та екологічної відповідальності. Перехід до цієї моделі вимагає зусиль держави, бізнесу та наукового середовища для впровадження інноваційних технологій.

Список використаних джерел

1. Благун І. С., Кукурудз Н. Р., Чмелик В. Т. Циркулярна економіка як інструмент досягнення цілей сталого розвитку в Україні: виклики та перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №5(45). С. 605–617.

2. Білоусько Т. Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. №65 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/

3. Череп А.В., Чепурна Т.А. Циркулярна економіка як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 12 (282). С 182–189.

4. Горбаль Н.І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка- основа сталого розвитку підприємств. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. 2022. №1 (9). С. 9–24.

УДК 338.27:622. 279:502.131.1

Чичуліна К.В., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», (м. Полтава, Україна)

СИСТЕМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ: ДІЮЧІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ
SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM IN THE OIL AND GAS COMPLEX: ACTUAL APPROACHES AND STRATEGIC PRIORITIES

Вступ. Нафтогазовий комплекс є традиційним фундаментом енергетичної безпеки, але водночас одним із головних джерел антропогенного навантаження на довкілля. Впровадження системи сталого розвитку в НГК передбачає трансформацію галузі через триєдину концепцію (ESG: екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Сьогодні це вже не просто екологічна ініціатива, а обов'язкова умова для збереження інвестиційної привабливості та інтеграції в європейський енергетичний простір.

1. Екологічний підхід: Декарбонізація та мінімізація викидів:

- **Скорочення спалювання попутного газу (Zero Routine Flaring):** Діючий підхід, спрямований на утилізацію попутного нафтового газу (ПНГ) шляхом його зворотного закачування в пласт для інтенсифікації видобутку або використання для генерації власної «зеленої» електроенергії.
- **Моніторинг та усунення витоків метану (LDAR - Leak Detection and Repair):** Використання лазерних сканерів, дронів та супутникового моніторингу для оперативного виявлення та ліквідації витоків метану на магістральних газопроводах та компресорних станціях.
- **Технології CCUS (Carbon Capture, Utilization, and Storage):** Технологічний підхід, що полягає в уловлюванні вуглекислого газу безпосередньо у промислових джерелах, його транспортуванні та довгостроковому зберіганні у виснажених нафтогазових колекторах.

2. Технологічний підхід: Енергоефективність та диверсифікація:

- **Енергомодернізація промислового обладнання:** Заміна старих газотурбінних приводів на компресорних станціях на високоефективні електричні або комбіновані системи, що суттєво знижує власне споживання палива.
- **Інтеграція відновлюваних джерел енергії (ВДЕ):** Діючий тренд, коли нафтогазові компанії забезпечують живлення своїх промислових промислів (особливо у віддалених районах) за рахунок будівництва власних сонячних чи вітрових електростанцій.
- **Перехід до концепції "Енергетичних компаній":** Трансформація традиційних нафтогазових гігантів у мультиенергетичні холдинги, які інвестують у виробництво чистого водню (Блакитного та Зеленого), біометану та геотермальної енергії.

3. Економічний підхід: Циркулярна економіка та Life Cycle Assessment:

- **Раціональне водокористування:** Впровадження замкнутих систем очищення технологічної води. Попутній видобуток води очищується та повторно використовується для підтримки пластового тиску, що мінімізує забір свіжої води з природних джерел.
- **Утилізація відходів буріння:** Перехід від захоронення бурового шламу в амбарах до його повного знешкодження та переробки на будівельні матеріали (наприклад, для відсипки доріг або виробництва техногрунту).

4. Соціальний підхід та взаємодія з громадами:

- **Соціальне партнерство на місцях:** Діючий підхід, за якого нафтогазовидобувні компанії беруть активну участь у фінансуванні інфраструктури територіальних громад, на території яких ведеться видобуток (ремонт доріг, лікарень, підтримка екологічних проєктів).
- **Безпека праці (Zero Harm):** Впровадження суворих міжнародних стандартів охорони праці та промислової безпеки (ISO 45001), спрямованих на повне викорінення виробничого травматизму та аварійності.

5. Корпоративне управління та звітність (ESG Compliance):

- Прозорість та аудит: Обов'язкова публікація нефінансових звітів за міжнародними стандартами GRI (Global Reporting Initiative). Компанії, що не показують свою вуглецеву інтенсивність, втрачають доступ до дешевих кредитних ресурсів на світових ринках.

Висновок. Діючі підходи до сталого розвитку в нафтогазовому комплексі доводять, що екологічна трансформація є невідворотною. Переможцями в ринковій перспективі стануть ті компанії, які зможуть найшвидше інтегрувати цифрові системи контролю викидів, диверсифікувати портфель за рахунок чистих джерел енергії та забезпечити прозорий екологічний комплаєнс перед інвесторами та громадами.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про засади моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів» від 12.12.2019 № 377-IX. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/377-20.
2. Regulation (EU) 2024/1787 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on methane emissions reduction in the energy sector and amending Regulation (EU) 2018/1999. *EUR-Lex*. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1787.
3. GRI Standards: Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. *Global Reporting Initiative*. URL: https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/.
4. Emissions from Oil and Gas: Methane Tracker. *International Energy Agency (IEA)*. URL: https://www.iea.org/reports/methane-tracker.
5. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization*. URL: https://www.iso.org/standard/60857.html.
6. The "Zero Routine Flaring by 2030" Initiative. *The World Bank*. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/gasflaringreduction/zero-routine-flaring-by-2030.
7. Best Practice Guidance for Effective Methane Leak Detection and Repair (LDAR). *United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)*. URL: https://unece.org/challenge-methane.
8. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization*. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html.

УДК 338.2:504.05

Шевченко О.М., к.е.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
DECARBONIZATION OF UKRAINIAN ECONOMY AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND EUROPEAN INTEGRATION

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до проблем зміни клімату, енергетичної безпеки та раціонального використання природних ресурсів. У цих умовах декарбонізація економіки набуває стратегічного значення як ключовий напрям забезпечення сталого розвитку держави. Для України питання переходу до низьковуглецевої моделі економічного розвитку є особливо актуальним у контексті європейської інтеграції, адаптації до екологічних стандартів Європейського Союзу та післявоєнного відновлення економіки.

У науковій літературі декарбонізація визначається як комплекс заходів, спрямованих на скорочення викидів парникових газів шляхом модернізації промисловості, розвитку

відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та впровадження екологічно безпечних технологій. Основною метою таких трансформацій є досягнення кліматичної нейтральності та забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальним розвитком і збереженням навколишнього середовища. У науковій літературі декарбонізація розглядається як один із фундаментальних інструментів реалізації концепції сталого розвитку та формування «зеленої» економіки [1].

Сталий розвиток утворює ширший концептуальний контекст для декарбонізації. Цілі сталого розвитку ООН (SDGs, 2015), зокрема Ціль 7 (доступна і чиста енергія), Ціль 9 (промисловість, інновації та інфраструктура), Ціль 11 (сталі міста та громади) та Ціль 13 (пом'якшення наслідків кліматичних змін), формують системну рамку, в якій декарбонізація є необхідним, але не достатнім компонентом – вона має здійснюватися у поєднанні із забезпеченням соціальної справедливості та економічної доступності енергії.

Європейський Союз активно реалізує політику кліматичної нейтральності в межах Європейського зеленого курсу, який передбачає досягнення нульового рівня чистих викидів парникових газів до 2050 року. У зв'язку з отриманням статусу кандидата на вступ до ЄС Україна змушена адаптувати національну економіку до європейських екологічних стандартів та вимог кліматичної політики. Особливого значення набуває імплементація механізмів вуглецевого регулювання, зокрема Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), який може суттєво вплинути на конкурентоспроможність українських експортерів. Відповідно, декарбонізація стає не лише екологічною, а й економічною необхідністю для забезпечення інтеграції України до європейського ринку [2].

Важливим напрямом декарбонізації економіки України є розвиток відновлюваної енергетики. Україна володіє значним потенціалом використання сонячної, вітрової, біоенергетики та водневої енергетики. Розширення використання альтернативних джерел енергії дозволяє скоротити залежність від викопного палива, зменшити обсяги шкідливих викидів і підвищити рівень енергетичної безпеки держави. Крім того, розвиток «зеленої» енергетики сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та формуванню інноваційної моделі економічного розвитку. Дослідники наголошують, що перспективним напрямом для України є розвиток водневої економіки, яка може стати важливим елементом європейського енергетичного простору [3].

Не менш важливою складовою декарбонізації є модернізація промислового сектору. Українська економіка традиційно характеризується високою енергоємністю виробництва та значними обсягами викидів вуглецю, особливо у металургійній, хімічній та енергетичній галузях. Використання застарілих технологій, недостатній рівень енергоефективності та залежність від викопних енергоресурсів стримують процес переходу до низьковуглецевої економіки. У зв'язку з цим необхідним є впровадження сучасних екологічних технологій, цифровізація виробничих процесів, розвиток циркулярної економіки та стимулювання екологічної модернізації підприємств.

Особливу роль у реалізації політики декарбонізації відіграє державне регулювання. Формування ефективної нормативно-правової бази, гармонізованої з європейським законодавством, є необхідною умовою успішної трансформації економіки. Серед ключових напрямів державної політики слід виділити стимулювання енергоефективності, підтримку екологічних інновацій, розвиток «зеленого» фінансування, удосконалення системи моніторингу викидів та впровадження механізмів екологічного оподаткування. Водночас важливим є залучення міжнародної фінансової допомоги та інвестицій для реалізації масштабних екологічних проєктів у процесі післявоєнного відновлення України.

Слід зазначити, що повномасштабна війна суттєво ускладнила реалізацію екологічної політики України. Руйнування енергетичної інфраструктури, промислових об'єктів та логістичних систем призвело до значних екологічних втрат і збільшення ризиків для сталого розвитку. Водночас післявоєнна відбудова створює можливості для переходу до нової моделі економіки, заснованої на принципах екологічної стійкості, енергоефективності та інноваційності. Саме тому інтеграція принципів декарбонізації у стратегії відновлення держави має стати одним із пріоритетів державної політики.

Повоєнна відбудова України має відбуватися виключно на принципах «зеленого відновлення» (build back better), що передбачає децентралізацію енергосистем, відновлення зруйнованих вітрових та сонячних електростанцій, імпорт низьковуглецевих технологій та інтеграцію в європейський енергетичний ринок. Воднева енергетика, електромобільність, карбонові захоплювачі та цифровізація моніторингу викидів мають стати пріоритетними напрямами інвестування. Успішна декарбонізація неможлива без трансформації суспільної свідомості, розвитку екологічної освіти та залучення громадськості до прийняття рішень [4].

Отже, декарбонізація економіки України є важливою складовою забезпечення сталого розвитку та реалізації євроінтеграційного курсу держави. Перехід до низьковуглецевої моделі економіки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню енергетичної безпеки, покращенню екологічного стану та адаптації до сучасних європейських стандартів. Ефективна реалізація політики декарбонізації потребує комплексного підходу, що включає модернізацію промисловості, розвиток відновлюваної енергетики, удосконалення державного регулювання та активізацію міжнародного співробітництва. У перспективі саме декарбонізація може стати основою формування інноваційної, конкурентоспроможної та екологічно орієнтованої економіки України.

Список використаних джерел

1. Кифяк О. Технології декарбонізації в контексті парадигми сталого розвитку України. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка.* 2023. № 2. С. 39–44. DOI: 10.32782/ecovis/2023-2-7.
2. Гнедіна К., Сорока А. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-76.
3. Durakovic G., Zhang Hongyu, B. Rugstad Knudsen and all, Asgeir Tomasgard, Pedro Crespo del Granado Decarbonizing the European energy system in the absence of Russian gas: Hydrogen uptake and carbon capture developments in the power, heat and industry sectors. *General Economics* 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2308.08953?utm_source=chatgpt.com
4. Миськів Г., Іваницький Р. Декарбонізація як запорука сталого розвитку: виклики й перспективи ЄС та України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 3(56). С. 365-377.

УДК 338.2:504.05

Щербініна С.А., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(*м. Полтава, Україна*)

РЕГІОНАЛЬНА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ
REGIONAL CLUSTERING OF RENEWABLE ENERGY IN UKRAINE

Сучасна архітектура національного енергетичного сектору зазнає корінних трансформацій під впливом інтенсифікації безпекових викликів. Для України проблема забезпечення функціональної спроможності енергетичної інфраструктури набула екзистенційного значення внаслідок масштабних руйнувань об’єктів генерації та магістральних мереж під час воєнних дій. Традиційна високоцентралізована модель енергозабезпечення продемонструвала значну вразливість до системних деструктивних впливів, що зумовлює критичну необхідність її реструктуризації. У цьому контексті перехід до децентралізованої енергосистеми на основі інтеграції відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) виступає безальтернативним вектором модернізації, спроможним забезпечити резильєнтність, автономність та екологічну безпеку держави. Ефективність просторового розгортання об’єктів відновлюваної енергетики безпосередньо корелює з локальними природно-ресурсними параметрами, техніко-економічним станом регіональної інфраструктури та специфічними безпековими обмеженнями. Це обумовлює необхідність проведення комплексного аналізу

просторового потенціалу ВДЕ у регіональному вимірі для формування науково обґрунтованої моделі післявоєнного відновлення країни.

Проведений аналіз дозволив виділити шість ключових регіональних кластерів, кожен з яких володіє унікальною специфікою та стикається з відмінними типами обмежень:

Східний кластер (Харківська, Донецька, Луганська обл.) характеризується рівнинним рельєфом, високою аграрною та промисловою трансформацією земель. Головним деструктивним чинником тут є ведення активних бойових дій, критичні руйнування інфраструктури та масштабне мінне забруднення територій.

Північно-східний прикордонний кластер (Сумська, Чернігівська обл.) репрезентований лісостеповими й лісовими ландшафтами Поліської низовини. Основні бар'єри пов'язані з прикордонним статусом, ризиками артилерійських обстрілів та жорсткими нормативними регламентаціями щодо капітального будівництва у прикордонній смузі.

Південний кластер (Херсонська, Миколаївська, Одеська, Запорізька обл.) об'єднує степові ландшафти Причорноморської низовини з ухилами поверхні менше 2°. Цей регіон володіє найвищим в Україні сонячним та вітровим потенціалом, проте наразі суттєво обмежений через часткову окупацію територій, близькість до зони бойових дій та мінування відкритих площ.

Центральний кластер (Київська, Полтавська, Дніпропетровська, Черкаська, Кіровоградська обл.) відзначається домінуванням орних земель на Придніпровській височині. Обмеження мають переважно інфраструктурний характер і пов'язані із зонами розміщення великих об'єктів традиційної енергетики (ТЕС, ГЕС, магістральних мереж надвисокої напруги).

Північно-західний кластер (Житомирська, Рівненська, Волинська, Хмельницька, Тернопільська обл.) характеризується наявністю значних лісових масивів та локально заболочених ділянок. Розвиток ВДЕ тут стримується екологічними вимогами (об'єкти Смарагдової мережі, природоохоронні зони).

Західний кластер (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Вінницька обл.) охоплює складні гірські ландшафти Українських Карпат та Передкарпаття. Значні орографічні ухили унеможливлюють будівництво масштабних наземних СЕС, але створюють сприятливий базис для малої гідроенергетики та локальних систем.

Паралельно з природними факторами критичне значення має поточний стан локальної енергетичної інфраструктури, оцінений за період 2024–2026 рр. Емпіричні дані свідчать, що рівень деструкції генеруючих та мережевих потужностей є асиметричним. У Східному кластері стан інфраструктури оцінюється як критичний (рівень руйнування ТЕС досягає 80–100%), що обумовлює найвищу потребу у негайному створенні автономних мікромереж та локальних СЕС із накопичувачами енергії для життєзабезпечення громад.

Високий ступінь пошкоджень розподільчих мереж внаслідок систематичних обстрілів зафіксовано у Північно-східному та Південному кластерах. На противагу цьому, Центральний, Північно-західний та Західний кластери демонструють відносно помірний рівень руйнувань, зберегли базову функціональність та спроможні виступати стабілізаційними центрами загальнонаціональної енергосистеми та майданчиками для розвитку експортно-орієнтованих проєктів ВДЕ.

Для оптимізації структури енергетичного балансу було співставлено кількісні та якісні показники природно-ресурсного потенціалу відновлюваної енергетики за регіонами України:

Південний кластер є абсолютним лідером за показниками інсоляції (1400–1550 кВт·год/м² на рік) та середньої швидкості вітру (6,5–7,5 м/с на висоті 100 м). Пріоритетними технологіями тут визначено великі промислові СЕС, прибережні та офшорні ВЕС, інтегровані з потужними системами зберігання енергії (BESS).

Центральний та Північно-східний кластери володіють значним потенціалом сонячної радіації (1100–1350 кВт·год/м² на рік). Особливістю Центрального та Північно-західного регіонів є колосальний потенціал біомаси (відходи агропромислового комплексу, лісові ресурси), що робить доцільним будівництво біогазових установок та біоТЕЦ для забезпечення базового покриття навантаження.

Західний кластер характеризується помірним сонячним потенціалом (1150–1300 кВт·год/м²), але має високі показники швидкості вітру в гірських районах (5,5–6,5 м/с) та специфічні гідрологічні умови, що визначає доцільність пріоритетного розвитку малих ГЕС та локальних вітропарків.

Проведене дослідження підтверджує, що відновлення енергетичного сектору України не може базуватися на механічному відтворенні довоєнної високоцентралізованої моделі. Масштабна деструкція генеруючих і мережевих потужностей, асиметричний рівень пошкоджень та виражена регіональна диференціація природно-ресурсних умов об'єктивно зумовлюють перехід до децентралізованої, резильєнтної енергосистеми на основі відновлюваних джерел. Запропонована кластеризація території України за шістьма регіональними типами дозволяє науково обґрунтувати просторово диференційовані стратегії розгортання ВДЕ: пріоритет автономних мікромереж і локальної сонячної генерації з накопичувачами у Східному кластері; розвиток біоенергетики та когенерації в Центральному й Північно-західному; малу гідро- та вітрогенерацію в Західному; масштабні сонячно-вітрові комплекси інтегровані з BESS у Південному. Таким чином, інтеграція регіонально адаптованих рішень ВДЕ у національну енергетичну архітектуру стане не лише інструментом подолання наслідків воєнної деструкції, а й стратегічним фундаментом енергетичної незалежності, синхронізації з ENTSO-E та сталого низьковуглецевого розвитку України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку економіко-математичних моделей оптимізації інвестиційних потоків, формування кластерно-орієнтованих регуляторних механізмів та оцінку синергетичного ефекту від поєднання локальної генерації, систем зберігання енергії та цифровізації розподільчих мереж.

Список використаних джерел

1. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України / за заг. ред. С. О. Кудрі. 3-тє вид., оновл. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2024. – 56 с.
2. Міністерство енергетики України. URL: https://mev.gov.ua/
3. НЕК «Укренерго» URL: https://ua.energy/

УДК 330.16:340.134

Юрко І.В,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА В ПРАВОТВОРЧОСТІ
BEHAVIORAL ECONOMICS IN LAWMAKING

Класична теорія права тривалий час базувалася на презумпції раціональності суб'єктів: вважалося, що чітке формулювання правової норми та встановлення санкцій за її порушення є достатніми стимулами для законослухняної поведінки. Проте дослідження в поведінкової економіки доводять, що реальні економічні агенти діють в умовах обмеженої раціональності, піддаються когнітивним упередженням та емоційним чинникам. Це зумовлює актуальність інтеграції поведінкових інструментів у правотворчий процес для підвищення дієвості нормативно-правових актів.

Традиційні правові інструменти регулювання (заборони, дозволи, фінансові штрафи) часто демонструють обмежену ефективність або призводять до надмірного адміністративного тиску на бізнес та громадян. Проблема полягає у відсутності в процесі вітчизняного законопроєктування попереднього аналізу поведінкових реакцій цільових аудиторій, що знижує регуляторний потенціал правових норм.

Інкорпорація поведінкової економіки в правотворчість дозволяє застосовувати концепцію «підштовхування», розроблену Р. Талером та К. Санстейном [1]. Замість прямих заборон чи жорстких фінансових санкцій, законодавець може змінювати архітектуру вибору у

такий спосіб, щоб спонукати суб'єктів до оптимальних економічних чи соціальних рішень, не обмежуючи їхню свободу вибору.

Найбільш перспективними напрямами застосування поведінкових підходів у правовому регулюванні є:

1. Правила за замовчуванням: люди схильні обирати варіант, який пропонується автоматично (через ефект статусу-кво). Наприклад, автоматичне включення громадян до програм накопичувального пенсійного забезпечення або систем екологічного страхування з правом відмови суттєво підвищує рівень залученості порівняно з моделлю, де треба подавати заяву для вступу.

2. Оптимізація розкриття інформації та цифрова безпека: у сфері цифрової економіки стандартні методи захисту прав та даних користувачів часто є декларативними. Поведінковий підхід дозволяє створювати архітектуру безпеки, засновану на реальних діях користувача. Зокрема, використання поведінкової біометрії як інструменту кібербезпеки [2] доводить, що правові норми у сфері ІТ мають спиратися на динамічні індикатори людської поведінки для ефективного захисту інформаційних та економічних ресурсів».

3. Ефект соціальних норм: використання в регуляторних кампаніях (наприклад, у сфері оподаткування) апелювання до поведінки більшості (наприклад, повідомлення «9 з 10 підприємців вашого регіону вчасно сплачують податки») демонструє вищу ефективність, ніж залякування штрафами.

Інтеграція поведінкової економіки у правотворчість дозволяє перейти від каральної моделі регулювання до стимулюючої та профілактичної. При розробці нормативно-правових актів, особливо в економічній сфері (захист прав споживачів, антимонопольне регулювання, діджиталізація ринків), доцільно запровадити обов'язковий етап поведінкової експертизи законопроєктів. Це дозволить прогнозувати реальні, а не гіпотетичні моделі поведінки суб'єктів, оптимізувати витрати держави на контроль за виконанням норм та підвищити загальну ефективність національного законодавства.

Список використаних джерел

1. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архітектура вибору. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. О. Гординчук. Київ : Наш Формат, 2019. 272 с.

2. Chyzhevska M., Romanovska N., Ramskyi A., Venger V., Obushnyi M. Behavioral Biometry as a Cyber Security Tool. *CEUR Workshop Proceedings*, 2021, 3188, pp. 88–97.

УДК 330.341:004.9

Ярова К.В., Овчарук В.Г.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
DIGITAL TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Глобальні виклики XXI століття, пов’язані зі стрімкою зміною клімату, вичерпністю природних ресурсів та поглибленням соціальної нерівністю, змушують людство радикально переосмислити традиційні моделі екстенсивного економічного зростання. Сталий розвиток, що передбачає збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів, наразі став безальтернативним вектором для світової спільноти [3]. У цьому контексті головним драйвером, каталізатором та інструментом системних трансформацій виступає масштабний процес цифровізації всіх сфер життєдіяльності [1].

Поєднання концепцій «зеленого» переходу та цифрової трансформації отримало в міжнародній практиці назву «подвійний перехід», який визначає магістральний вектор розвитку провідних економік світу. Сучасні цифрові технології кардинально змінюють застарілі підходи до виробництва, розподілу та споживання матеріальних і нематеріальних

благ, забезпечуючи дематеріалізацію процесів та суттєве підвищення їхньої загальної ефективності [2].

Системний аналіз дозволяє виділити три фундаментальні виміри впливу новітніх цифрових технологій на забезпечення сталого розвитку національної економічної системи.

Оптимізація та інтелектуальний моніторинг ресурсів. Спеціалізовані датчики на промислових виробництвах, об'єктах житлово-комунального господарства та в аграрному секторі дозволяють у режимі реального часу контролювати споживання води, електроенергії та сировини. Розумні енергетичні мережі (*Smart Grids*) автоматично оптимізують розподіл і накопичення енергії з відновлюваних джерел, мінімізуючи її технологічні втрати. У точній агрономії *IoT*-рішення забезпечують диференційоване внесення добрив і води, що мінімізує хімічне навантаження на ґрунти.

Прогнозна аналітика та моделювання (Штучний інтелект). Технології штучного інтелекту (*AI*) оптимізують логістичні маршрути, суттєво знижуючи викиди вуглекислого газу транспортними компаніями. Алгоритми прогнозованого обслуговування обладнання вчасно виявляють зношення деталей, подовжуючи термін експлуатації техніки та зменшуючи обсяги накопичення небезпечних промислових відходів. Крім того, *AI* дозволяє моделювати довгострокові кліматичні ризики для бізнесу.

Технологія розподіленого реєстру блокчейн гарантує абсолютну прозорість ланцюгів постачання. Завдяки впровадженню «цифрових паспортів продуктів» споживачі й переробники можуть точно відстежувати походження матеріалів та екологічний слід товару. Особливого значення тут набуває трансформація архітектури самих блокчейн-систем та розвиток токеноміки на базі енергоефективних протоколів консенсусу (зокрема, *Proof of Stake*), що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та енергетичні втрати мережі [4]. Платформи спільного використання максимізують корисність наявних речей, знижуючи ринкову потребу у надвиробництві.

Соціальний аспект сталого розвитку успішно реалізується через розширення цифрової інклюзивності (розвиток дистанційної зайнятості та онлайн-освіти). Це знижує потребу у щоденній маятниковій міграції населення, оптимізуючи навантаження на транспортну інфраструктуру, та відкриває повноцінний доступ до ринку праці для вразливих верств населення незалежно від географічного розташування.

Проте цифровізація несе і приховані екологічні загрози: функціонування великої кількості дата-центрів вимагає колосальних обсягів електроенергії, гостро постає проблема утилізації електронного сміття (*e-waste*). Це зумовлює актуальність оптимізації криптографічних протоколів [4] та концепту «*Greening IT*» переходу цифрової інфраструктури на відновлювану енергію та еко-дизайн [5].

Отже, цифрові технології є потужним інструментом, що здатний прискорити досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Вони забезпечують системну трансформацію економіки від ресурсомісткої до знаннєвої та енергоефективної. Для максимізації позитивного ефекту державна політика має стимулювати синергію цифрових та екологічних інновацій, мінімізуючи вуглецевий слід самого ІТ-сектору.

Список використаних джерел

1. Бажанова Н. В., Сагайдак М. П. Цифрова трансформація як чинник сталого розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 20.05.2026).

2. Геєць В. М. Ендогенний розвиток економіки в умовах цифрових трансформацій. *Наука та інновації*. 2022. Т. 18, № 1. С. 3–17.

3. Коляденко С. В. Цифрова економіка як фактор сталого розвитку суспільства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5–6. С. 106–111.

4. Chyzhevska, M., Romanovska, N., Venger, V., Sokolov, V. Tokenomics and Perspectives of Proof of Stake. *CEUR Workshop Proceedings*, 2024, 3665, Pp. 61–69

Цифровий розвиток та екологічна стійкість: Звіт 2024 / Світовий банк. Вашингтон, 2024. 84 с.

СЕКЦІЯ 2
ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

UDC: 338.24:631.15:330.34

Liana Ptashchenko**,** Doctor of Economics, professor
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine.
Isazade Namig, PhD in Business Administration,
UNEC scientist, IRETC MTÜ, Shareholder, Tallinn, Estonia

THE ROLE OF AGRICULTURAL BUSINESS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE
РОЛЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Developed countries pay considerable attention to sustainable development and corporate social responsibility. Businesses are becoming increasingly aware of the impact of their activities on the environment, regional development, society, and the well-being of employees and the general population. One of the key approaches in this area is ESG (environmental, social, governance). This confirms the relevance of scientific research dedicated to the role of agribusiness in ensuring the sustainable development of the national economy. After all, the sustainable development of a business model plays a significant role in motivating businesses to innovate and is a powerful driver of market competitiveness. With this in mind, the study is devoted to examining the principles of sustainable development of agribusiness in the bioenergy sector, taking into account environmental, social, and management aspects in the activities of enterprises, in particular ESG goals and criteria. An analysis of Ukrainian legislation regulating the activities of agricultural enterprises in the bioenergy sector and the current state of agricultural business in this area has been conducted.

The study argues that intensifying the activities of agricultural enterprises in the bioenergy sector on the basis of sustainable development will help reduce Ukraine's dependence on extracted fuels. This will reduce the share of imports, accelerate European integration in this sector, and promote the implementation of sustainable development principles by Ukrainian businesses.

Today, more and more scientists are paying attention to sustainable development issues, discussing the essence of sustainable business development, and systematizing indicators that help measure the level of sustainable development of both individual businesses and the country as a whole. The study made it possible to conclude that sustainable development is a strategy that meets the needs of business while preserving the ecological balance and the well-being of employees, the community, and society. The concept involves conducting business that contributes more to the economy, the environment, and society than it benefits from these areas.

An important prerequisite for agricultural businesses to adhere to the doctrine of sustainable development is the formation of a system of ESG indicators that reflect the competitiveness of the business and its impact on the environment and society. ESG is a three-level approach to sustainable development and corporate responsibility. The introduction of the ESG approach can bring many benefits to agricultural enterprises, both financially and in terms of reputation, ensuring their sustainable development. After all, sustainable development is an innovative trend, the main determinant of the direction of economic transformation, and evidence of the achievement of economic, social, and environmental goals by businesses.

Ukraine has the potential to grow energy crops, which is mainly determined by the available area of vacant agricultural and low-yield land on which such plantations can be established. According to estimates by experts from the Institute of Technical Thermophysics of the National Academy of Sciences of Ukraine, in the pre-war period, the economic potential of energy crops for producing solid and gaseous biofuels in Ukraine was 5.44 million tons of oil equivalent per year. According to expert estimates, which were made without taking into account the mining of

agricultural land and other destruction caused by Ukraine's war with Russian invaders, this potential was expected to double by 2050 and reach 11.20 million tons of oil equivalent per year [1].

Currently, energy crop plantations in Ukraine cover only about 6,000 hectares. At the same time, various experts estimate that the total area that could be used for this purpose without negatively affecting food and feed production is up to 8 million hectares [2, 3]. Currently, Ukraine mainly grows willow and giant miscanthus. In addition to these crops, the State Register of Plant Varieties Suitable for Distribution in Ukraine also includes paulownia, switchgrass, sugarcane miscanthus, and Chinese miscanthus.

The most active and well-known companies in the Ukrainian energy crop market are Salix Energy, UkrAgroEnergo, EnergoAgrar, Ecosolum, and Energetichna Verba. All of these companies sell planting material, advise on the selection of energy crops for specific land conditions, and provide services for planting and maintaining plantations. Salix Energy LLC has the largest plantations, covering 1,700 hectares in the Volyn and Lviv regions.

It should be noted that although the current use of energy crops in Ukraine is limited, there is significant potential for expanding this sector on degraded land. The main growth factors include a doubling of the area under woody/herbaceous energy crops, as well as an increase in the yield of these crops and the use of corn silage for biogas. It is projected that in 2050, 10% of the theoretical potential of woody/herbaceous energy crops will be used to produce biomethane through thermochemical gasification of biomass. In addition, it is expected that in 2050, biodiesel will be produced from oil energy crops grown on unused agricultural or low-yield land. Further research and political support are needed to realize this potential.

References

1. Renewable Energy Directive. Replaces Directive 2009/28/EC; effective from 2018-12-11. Official edition. 2018. 128 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L2001

2. Geletyukha, G.G., Zhelezna, T.A. & Kucheruk P.P., Dragnev S.V. (2023). Analysis of promising directions for the use of Ukraine's biomass energy potential. *Thermophysics and Thermal Power Engineering.* Vol. 45, No. 2. https://doi.org/10.31472/ttpe.2.2023.9

3. Bioethanol. Status and assessment of the industry in Ukraine. (2023). https://latifundist.com/analytics/30-bioetanol-stan-ta-otsinka-galuzi-v-ukrayini

UDC: 336.64:658.15:330.322

Ruslan Chamanov, PhD Candidate

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

REAL OPTIONS IN PRIVATE EQUITY VALUATION: STRATEGIC FLEXIBILITY BEYOND TRADITIONAL DCF

Introduction

In PE, the dominance of DCF reflects its analytical discipline, but also its principal limitation: it prices investments as if strategic decisions were fixed at inception. That assumption is especially problematic in volatile markets, where deal value depends not only on projected cash flows but also on management's ability to wait, scale, restructure, or exit. A conventional NPV therefore treats uncertainty mainly as a penalty through the discount rate, whereas PE investors often experience uncertainty as a source of strategic choice. In that setting, ROV is not a substitute for DCF, but a necessary complement that captures the value of managerial flexibility omitted by static valuation frameworks [1; 2].

This distinction is particularly important in private equity because value creation is rarely confined to passive ownership. PE sponsors actively intervene in capital structure, governance, operational scaling, and exit timing. As a result, valuation should reflect not only the asset's expected cash-generating capacity, but also the investor's ability to alter the trajectory of those cash flows through staged strategic decisions.

Theoretical Foundations

ROV extends the logic of financial option pricing to real assets. In financial markets, a call option gives the right, but not the obligation, to buy an asset at a predefined price. In corporate finance, the same logic can be applied to investment opportunities: a firm may have the right, but not the obligation, to invest, expand, switch, or abandon a project as new information arrives [2; 3]. This marks a fundamental contrast with DCF. DCF implicitly assumes a "now-or-never"s commitment to a predefined operating path, while ROV recognizes that management can adapt decisions over time. Under irreversibility and uncertainty, the option to wait has value because postponement preserves upside while avoiding premature commitment [3]. In that sense, volatility does not merely increase risk; under the right institutional conditions, it can also increase strategic value.

This logic is highly relevant to PE. The option to defer matters when a sponsor evaluates a platform acquisition in an unstable macroeconomic environment, including periods of geopolitical and policy shifts in the CEE region. Likewise, staged financing, milestone-based injections, and earn-out structures operate as embedded real options. They allow the investor to preserve the upside case while limiting irreversible capital at risk if commercial or integration assumptions fail. In economic terms, such mechanisms resemble options to abandon, switch, or expand conditional on verified performance [4; 5].

ROV is therefore most relevant under four conditions: high uncertainty, partial irreversibility of investment, credible managerial flexibility, and the gradual arrival of new information. Where these conditions are absent, DCF generally remains adequate. Where they are present, however, a purely static valuation may systematically understate investment value by ignoring the economic significance of contingent strategic choice.

Practical Comparison

The practical relevance of ROV can be shown by a stylized PE investment in a high-growth software firm during a period of interest-rate volatility. Assume that the acquisition requires an initial outlay of 150 monetary units. Base-case free cash flows are projected at 8, 10, 12, 14, and 16 over five years. With a WACC of 12% and a terminal growth rate of 3%, the terminal value is calculated as follows:

$$TV = 16 * 1.03/(0.12 - 0.03) = 183.1 \text{ (1.1)},$$

$$NPV = 145.6 - 150 = -4.4 \text{ (1.2)}.$$

Discounting the annual cash flow together with terminal value produces a present value of approximately 145.6, so the static NPV equals -4.4. On a pure DCF basis, the transaction should therefore be rejected. However, suppose the acquisition also gives the sponsor an option to expand after year 2 into adjacent markets once financing conditions stabilise. Let the expansion require an additional investment of 30. In an upside state, the value of expansion at year 2 is 52.5; in a downside state, it is 24.5. The option payoff is therefore 22.5 in the upside state and zero in the downside state.

Using a simplified binomial setting with a 5% risk-free rate, an up factor of 1.5, and a down factor of 0.7, the risk-neutral probability equals 0.4375, and the present option value is about 9.4:

$$p = (1.05 - 0.7) / (1.5 - 0.7) = 0.4375 \text{ (1.3)},$$

$$ROV = (0.4375 \, x \, 22.5) / 1.05 = 9.4 \text{ (1.4)}.$$

Once added to the static NPV, the overall strategic value becomes positive at approximately 5.0.

$$NPV + ROV = 9.4 - 4.4 = 5.0 \text{ (1.5)}.$$

Thus, a transaction that appears unattractive under conventional DCF becomes value-creating when expansion flexibility is priced explicitly. The example demonstrates the central contribution of ROV in PE: it does not replace DCF but corrects its static bias by recognizing the value of contingent strategic choice [2; 3].

Methodological limitations and practical relevance

At the same time, the practical application of ROV should not be overstated. Unlike traded financial options, real assets do not reveal market-implied volatility directly, and the analyst must estimate key inputs such as uncertainty, exercise timing, and state-contingent payoffs. As a result, ROV outputs may be sensitive to subjective assumptions. This creates an important methodological

limitation: while ROV improves conceptual realism, it may reduce apparent precision in implementation. For that reason, the analytical question is not whether DCF should be replaced by ROV, but under what conditions DCF should be supplemented by ROV.

In PE practice, DCF remains the base valuation framework because it provides a coherent structure for operating forecasts, leverage assumptions, and exit analysis. ROV becomes most valuable where strategic flexibility materially affects investment outcomes. Its role is therefore complementary rather than substitutional: DCF establishes the base case, while ROV captures the incremental value of flexibility around that base case.

Conclusion

ROV is meaningful precisely because PE operates under irreversibility, uncertainty, and sequential decision-making. Where markets are stable and strategy is fixed, DCF remains sufficient. But where managers can wait, expand, renegotiate, or abandon, ROV offers a more realistic pricing mechanism than the false precision of long-horizon cash-flow forecasts. For PE professionals, its value lies not in replacing DCF, but in correcting its static bias. Under high uncertainty, volatility should not be seen solely as a valuation discount; properly framed, it is also a source of option value [1; 2; 3].

References

1. Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., Edmans, A. Principles of Corporate Finance. 14th ed. New York : McGraw Hill, 2022.

2. Trigeorgis, L. Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation. Cambridge, MA : MIT Press, 1996.

3. Dixit, A. K., Pindyck, R. S. Investment under Uncertainty. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1994. DOI: 10.1515/9781400830176.

4. Myers, S. C. Determinants of Corporate Borrowing // Journal of Financial Economics. 1977. Vol. 5, No. 2. P. 147-175. DOI: 10.1016/0304-405X(77)90015-0.

5. Li, Y. Duration Analysis of Venture Capital Staging: A Real Options Perspective // Journal of Business Venturing. 2008. Vol. 23, No. 5. P. 497-512. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2007.07.001.

УДК 336.1:339.543:330.34

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент;
Біленко М. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
Кравченко О.В., к.е.н., доцент;
Сумський державний університет
(м. Суми, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МИТНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
TRANSFORMATION OF CUSTOM AND FINANCIAL MECHANISM AS A PREREQUISITE FOR SUTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

В умовах глобальних економічних викликів та нестабільності макроекономічних індикаторів, забезпечення сталого розвитку безпосередньо залежить від дієвості інституційного регулювання. Ключову роль у цьому процесі відіграє комплексна трансформація механізмів митної та фінансової безпеки, які виступають головним бар'єром проти зовнішніх та внутрішніх загроз.

Модернізація цих систем є не лише інструментом захисту національних інтересів, але й фундаментальною передумовою для стимулювання інвестиційної привабливості, детінізації капіталу та формування стійкої фінансової архітектури держави.

Для належного розуміння цієї теми необхідно визначити сутність митної та фінансової

безпеки. Отже, за визначенням Митного кодексу України, митна безпека – це стан захищеності митних інтересів держави [1].

Трансформація системи митної безпеки України, особливо в умовах воєнного стану, базується на комплексній технологічній та інституційній модернізації. Ключовими векторами цієї трансформації є впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення автоматизованих систем управління ризиками, посилення антикорупційних заходів та активна інтеграція європейських стандартів митного контролю.

Водночас, митні органи повинні проявляти максимальну гнучкість та адаптивність – вони поєднують заходи безпекового контролю зі спрощеними процедурами для пропуску критично важливих вантажів та гуманітарної допомоги, що дозволяє ефективно реагувати на виклики війни [2].

У контексті сталого розвитку національної економіки така трансформація виступає фундаментальним гарантом економічної та фінансової стабільності держави. Ефективне адміністрування митних платежів і жорстка протидія контрабанді забезпечують критично важливі надходження до державного бюджету, дозволяючи країні виконувати свої економічні та соціальні функції.

Зрештою, прозорість зовнішньоекономічної діяльності та надійний захист внутрішнього ринку створюють сприятливе середовище для розвитку бізнесу та залучення інвестицій, що підвищує конкурентоспроможність країни на світовому ринку і формує основу для зростання добробуту громадян [2].

Трансформація фінансової архітектури та системи державних доходів є фундаментальною передумовою забезпечення сталого розвитку економіки, особливо в умовах макроекономічної нестабільності та кризових викликів.

Стратегічним вектором у цьому процесі виступає формування Інтегрованої національної системи фінансування (INFF), що передбачає системний аналіз фінансових механізмів, розширення доступу до альтернативних ресурсів та безпосереднє формування бюджету під завдання Цілей сталого розвитку (ЦСР) [3].

Невід'ємною складовою такої трансформації на рівні державних фінансів є реалізація «Національної стратегії доходів до 2030 року», що має на меті модернізацію системи оподаткування та митного адміністрування. Це дозволяє забезпечити стабільні й прогнозовані бюджетні надходження, що є критично важливими для підтримки економічної безпеки держави [4].

Важливим елементом фінансової стійкості та повноцінного відновлення є імплементація принципів сталого фінансування та інтеграція ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) у бізнес-практику і державну політику [3].

Зокрема, розширення концептуальних меж фіскальної політики за рахунок інструментів «зеленого» протекціонізму – наприклад, запровадження диференційованих ставок мита залежно від вуглецевого сліду чи екологічних характеристик товарів – дозволяє трансформувати систему державних доходів у дієвий механізм підтримки екологічно безпечних технологій та раціонального використання ресурсів [4].

Узагальнюючи результати дослідження, варто зазначити, що глобальні виклики та макроекономічна нестабільність, зокрема в умовах воєнного стану, зумовили необхідність комплексної трансформації механізмів митної та фінансової безпеки.

Зокрема, митна політика потребувала негайного реформування та прояву максимальної гнучкості з боку митних органів для поєднання безпекового контролю зі спрощеними процедурами пропуску гуманітарної допомоги та критично важливих вантажів.

Стан фінансової безпеки держави безпосередньо залежить від дієвості митної стратегії. Трансформація митної політики у розрізі її фіскальної функції – ефективне адміністрування митних платежів та модернізація системи оподаткування – виступає гарантом надійного наповнення державного бюджету.

Зростання надходжень допомагає перекрити дефіцит ресурсів і дозволяє країні виконувати свої економічні та соціальні функції.

Отже, подальше вивчення теми залишає відкритим питання розробки практичних пропозицій щодо вдосконалення митної політики, перегляду структури державного бюджету, а також інтеграції інструментів «зеленого» протекціонізму та принципів сталого фінансування у фінансову архітектуру України.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 №4495-VI. Дата оновлення: 04.01.2026. URL: Митний кодекс України | від 13.03.2012 № 4495-VI (дата звернення: 18.05.2026).
2. Осіпчук Д.С., Підгорний О.Ю., Підгорний Я.Ю., Зборовський М.О., Ковалюк Р.І. Митна безпека в системі забезпечення економічної безпеки держави. *Економіка, управління та адміністрування.* №4(110). 2024. С. 12 – 17. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-12-17 (дата звернення: 18.05.2026).
3. Васюренко О.В., Стороженко О.О. Стратегічні орієнтири сталого розвитку України в умовах кризових змін. *Сталий розвиток економіки.* №2 (59). 2026. URL: Перегляд СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЗМІН (дата звернення: 19.05.2026).
4. Руденко В. Митна стратегія України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №1 (10) 2026. С. 205-223. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2026-1-15 (дата звернення: 19.05.2026)

УДК 336.71:502.131.1

Вовченко О.С., к.е.н., доцент;
Бондаренко І.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

КІБЕРРИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
CYBER RISKS AND THREATS TO THE DIGITALISATION OF THE FINANCIAL SECTOR WITHIN THE FRAMEWORK OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Стрімкий перехід фінансового сектору в цифрову площину – поширення фінтех-сервісів, необанків, штучного інтелекту та блокчейн-технологій – відкриває нові можливості для підвищення ефективності, розширення фінансової інклюзії та оптимізації монетарної політики. Водночас активна цифровізація породжує якісно нові виклики: зростання кіберзагроз, технологічну залежність, регуляторну невизначеність, що безпосередньо загрожує досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН – передусім у частині забезпечення стабільних, інклюзивних і стійких фінансових систем, що набувають особливої гостроти в умовах ведення активних бойових дій.

Цифрова трансформація фінансового сектору охоплює глибокі структурні зміни: модернізацію фінансових послуг, автоматизацію операцій, впровадження ШІ, Big Data, хмарних сервісів і блокчейну [1].

З одного боку, цифрові рішення сприяють досягненню ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (інновації та інфраструктура), ЦСР 10 (скорочення нерівності) через зниження транзакційних витрат, розширення доступу до фінансових послуг і підвищення прозорості фінансових потоків. З іншого боку, нерівномірний доступ до цифрових технологій, зростання кіберризиків і загрози стабільності інформаційних систем можуть суттєво гальмувати прогрес у досягненні цих цілей [1; 2]. Саме тому системне управління ризиками цифровізації є передумовою реалізації стратегії сталого розвитку на рівні національної економіки.

Банківський сектор України демонструє безпрецедентні темпи цифровізації, що суттєво прискорилися після 2022 року. За даними НБУ, у 2025 році частка безготівкових операцій із платіжними картками за кількістю становила 95,5%, а за сумою – 65,4%; загальна кількість безготівкових транзакцій перевищила 9 млрд на суму 4,68 трлн грн. Оплата товарів і послуг в інтернеті склала 13,9% від усіх безготівкових операцій за кількістю та 16,4% за сумою, що перевищило 1,2 млрд онлайн-операцій на суму майже 770 млрд грн. Важливим елементом цифрової трансформації стала Система BankID НБУ: за підсумками 2025 року кількість успішних електронних ідентифікацій досягла 109,4 млн – на 25% більше порівняно з 2024 роком, а сама система охоплювала 39 банків-ідентифікаторів та 110 абонентів-надавачів послуг [4]. Ці тенденції свідчать про стійку орієнтацію фінансового сектору на цифрову модернізацію, яка, проте, супроводжується зростанням системних ризиків.

На основі аналізу наукових джерел [1-3] виокремлено ключові групи ризиків, що виникають у процесі цифрової трансформації фінансового сектору:

− кіберризики – зростання залежності банків від інформаційних систем робить їх уразливими до кібератак, фішингу, шкідливого програмного забезпечення та витоків персональних і фінансових даних клієнтів, що підриває довіру до фінансової системи;

− технологічні ризики – технологічні збої, несумісність старих і нових систем, швидке моральне старіння програмного забезпечення можуть спричиняти порушення банківських операцій і суттєві фінансові втрати;

− операційні ризики – автоматизація підвищує ймовірність помилок при обробці транзакцій, неправильного налаштування алгоритмів та несанкціонованого використання клієнтських даних;

− регуляторні та інституційні ризики – відставання нормативно-правової бази від темпів цифрових змін породжує регуляторну невизначеність і ускладнює ліцензування фінтех-компаній;

− соціальні ризики – зростання цифрового розриву між соціальними групами та регіонами обмежує доступ вразливих верств населення до фінансових послуг і поглиблює нерівність;

− ризики технологічної залежності – залежність від зовнішніх IT-платформ і постачальників створює загрозу витоку інформації, збоїв і зростання витрат на обслуговування цифрових рішень.

Для забезпечення сталого розвитку фінансового сектору в умовах цифрової трансформації необхідний комплексний підхід до управління ризиками. Впровадження інтегрального індексу цифрових ризиків (Digital Risk Index) дозволяє кількісно оцінити рівень вразливості регіонів та секторів економіки до негативних наслідків цифровізації, що підвищує аналітичну цінність результатів і створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень [1]. Серед пріоритетних напрямів мінімізації ризиків варто виокремити:

- розроблення та оновлення протоколів кібербезпеки на рівні банківських установ, інтеграція ризик-менеджменту у стратегію розвитку та підвищення цифрової компетентності персоналу [2];

- адаптація нормативно-правової бази до темпів цифровізації, впровадження регуляторних «пісочниць» і формування єдиних стандартів кіберстійкості [3];

- реалізація державних програм цифрової освіти та фінансової інклюзії, розвиток широкосмугових мереж для подолання регіональних диспропорцій відповідно до ЦСР 10 і 11 [1];

- стимулювання партнерства між банками та FinTech-компаніями за моделлю Banking-as-a-Service для розподілу ризиків і зниження витрат на розробку технологічних рішень [3];

- необхідність переходу від реактивного управління ризиками до проактивних data-driven моделей [5].

Отже, цифровізація фінансового сектору є потужним каталізатором сталого розвитку, однак без системного управління кіберризиками та загрозами вона може стати джерелом нестабільності. Класифікація ризиків і впровадження інтегрованих інструментів їх оцінювання дозволяють формувати адаптивні стратегії, спрямовані на досягнення Цілей

сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. Лише за умови балансу між інноваційністю та безпекою, прозорим регулюванням і ефективним ризик-менеджментом фінансовий сектор України зможе реалізувати потенціал цифровізації та зміцнити свої позиції на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Кмитюк Т. О., Білик Т. В., Качан О. П. Ризик-орієнтований підхід у формуванні сталого розвитку національної економіки в умовах цифрової трансформації. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2025 р. № 348 (6). С. 577-583. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-83.
2. Пшик Б. І. Вплив цифровізації на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку держави. *Фінансовий простір*. 2025. № 3 (57). С. 20-27. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.202930.
3. Розвиток фінансових технологій: загрози та можливості для банків. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025 р. № 3 (43). С. 133–139. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-03-133-139.
4. Система BankID НБУ у 2025 році: зростає попит та довіра користувачів. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2025-rotsi-zrostaye-popit-ta-dovira-koristuvachiv.
5. Вовченко О.С. Цифрова трансформація системи фінансового менеджменту підприємств: концептуальна архітектура та імплементація data-driven інструментарію. *Грааль науки*. 2025. № 60. С. 302-306. DOI 10.36074/grail-of-science.26.12.2025.031

УДК 657.421:658.5

Карпенко Є.А., к.е.н., доцент;
Клименко І.В.,
Маркіна С.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
PROBLEMATIC ASPECTS OF FINISHED GOODS ACCOUNTING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Ефективне управління виробничим підприємством в сучасних умовах господарювання неможливе без чіткої та науково обґрунтованої системи обліку готової продукції [1]. Готова продукція виступає одним із ключових активів підприємства, який завершує виробничий цикл та призначений для реалізації з метою отримання економічних вигід. В умовах поступового відновлення вітчизняної суб'єктів господарювання питання її обліку та класифікації набувають особливої актуальності. Так, за даними Державної служби статистики України, у 2024 році обсяг промислового виробництва зріс на 3,6 %, зокрема у переробній промисловості – на 5,3 % [2], що актуалізує необхідність удосконалення підходів до управління запасами, зокрема готовою продукцією.

Однією з ключових проблем обліку готової продукції в системі управління підприємством є відсутність уніфікованого підходу до її класифікації, адаптованого до потреб управлінського обліку. Чинне нормативне регулювання, зокрема НП(С)БО 9 «Запаси» [3], визначає лише загальні засади формування інформації про запаси, не конкретизуючи класифікаційні ознаки готової продукції. У практичній діяльності підприємств застосовуються різноманітні підходи до її групування: за технологічною складністю, типом виробництва, ступенем готовності, якісними характеристиками та ринковою сегментацією. Така варіативність, з одного боку, обумовлена галузевими особливостями функціонування підприємств, однак з іншого — ускладнює процеси систематизації облікової інформації,

знижує її порівнюваність та обмежує аналітичні можливості для обґрунтування управлінських рішень. Відсутність єдиних підходів до класифікації також ускладнює інтеграцію облікових даних у сучасні інформаційні системи управління.

Важливим аспектом є розмежування готової продукції, напівфабрикатів і товарів, що безпосередньо впливає на достовірність облікових даних та коректність відображення господарських операцій. У наукових дослідженнях обґрунтовується необхідність чіткого визначення моменту переходу продукції зі стадії виробництва до складу активів, готових до реалізації. Також окремою проблемою є розмежування готової продукції, напівфабрикатів та товарів в обліку. Напівфабрикати, які пройшли лише частину виробничого циклу, відображаються на рахунку 25 «Напівфабрикати», тоді як товари, придбані для перепродажу без додаткової обробки, - на рахунку 28 «Товари». Помилкове зарахування активу до неправильної групи запасів створює показники фінансової звітності, зокрема статтю 1103 «Готова продукція» Балансу. За даними аудиторських дослідження, некоректна класифікація запасів є однією з найпоширеніших помилок і зустрічається у значної частини суб'єктів господарювання через складність технологічних процесів.

Суттєвий вплив на формування достовірної інформації про готову продукцію має обраний метод її оцінки при вибутті. НП(С)БО 9 «Запаси» передбачає застосування методів ФІФО, середньозваженої собівартості, нормативних витрат та ідентифікованої собівартості. Кожен із них по-різному впливає на фінансові результати діяльності підприємства, структуру витрат та оцінку запасів, що зумовлює необхідність їх економічно обґрунтованого вибору в межах облікової політики. Особливої уваги потребує застосування методу нормативних витрат, який передбачає використання планових показників із подальшим коригуванням відхилень, що підвищує складність обліково-аналітичних процедур та вимагає належного рівня організації внутрішнього контролю.

Окремою проблемою є оцінка готової продукції на дату балансу, яка здійснюється за найменшою з двох величин — первісною собівартістю або чистою вартістю реалізації. В умовах економічної нестабільності та воєнного стану визначення чистої вартості реалізації супроводжується високим рівнем невизначеності, що зумовлює значну частку суб'єктивізму в оцінках щодо майбутніх цін реалізації та витрат на збут і, відповідно, підвищує ризик викривлення фінансової звітності.

Водночас ефективне управління готовою продукцією неможливе без впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизації обліково-аналітичних процесів. Використання систем ідентифікації (штрих-кодування, QR-коди) у поєднанні з деталізованою класифікацією забезпечує оперативний контроль за рухом продукції, підвищує точність облікових даних і сприяє мінімізації помилок. За результатами практичних досліджень, автоматизація складських процесів та використання технологій ідентифікації (штрих-кодування, RFID) дозволяє зменшити кількість помилок до 80–90 % [3]. Інтеграція облікових систем із ERP-рішеннями створює передумови для формування єдиного інформаційного середовища управління підприємством.

Отже, удосконалення обліку готової продукції в системі управління підприємством потребує розробки уніфікованих підходів до її класифікації, чіткого регламентування методів оцінки та їх закріплення в обліковій політиці, а також активного впровадження автоматизованих систем обліку та управління.

Список використаних джерел

1. Kulyk, V., & Karpenko, Y. Process-Oriented Management of Production Inventories: Accounting and Analytical Aspects. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №9. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-09-01 (дата звернення: 07.05.2026).

2. Державна служба статистики України. Індекси промислової продукції у 2024 році. URL: https://data.gov.ua/dataset/fbff7ca8-71db-442d-8032-84918961a95c (дата звернення: 07.05.2026).

3. Inna Ippolitova, Yurii Beketov, Vadym Tatarinov, Viktoriia Dobrianska, Yevheniia Karpenko. The use of digital marketing for optimizing the logistics supply chain and cost control . Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». 2024. №. Том 5 № 58 (2024). С. 512-521

УДК 336.1

Коба О. В., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПРОЄКТАХ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ
FINANCIAL DETERMINANTS OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN UKRAINE RECONSTRUCTION PROJECTS

Бойові дії на території України завдають масштабних руйнувань. За оцінками Світового банку спільно з Урядом України, Європейською Комісією та ООН прямі збитки, завдані росією станом на 1.01.2026 року становлять $195,1 млрд., соціально-економічні втрати - $666,7 млрд., в тому числі $61,1 млрд. – руйнування житлового фонду, $24,8 млрд. - енергетики, $40,3 млрд. - транспортних шляхів, $19,2 млрд. – промисловості [1].

Масштабне руйнування інфраструктури і житлового фонду обумовлює необхідність відновлення та будівництва нових об’єктів на підставі принципів сталого розвитку, щоб відбудувати краще, ніж було, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу й майбутнім поколінням. Основною такої відбудови має стати ефективне і економне споживання ресурсів (води, матеріалів, енергії), використання сучасних прогресивних технологій, що дозволяють зменшити викиди вуглецю протягом життєвого циклу будівель, дотримання норм безпечної, зручної для всіх експлуатації в умовах викликів та загроз військового стану [2]. Це передбачає створення декарбонізованої економіки, циркулярне використання ресурсів, соціальну адаптацію (інклюзивність, безбар’єрність) та прозоре управління.

Фінансові ресурси, що будуть залучені для реалізації проектів відбудови, представляють собою головний обмежувальний чинник цього процесу, адже саме структура фінансового ринку, доступність капіталу, наявність інвестицій визначать його обсяги і швидкість.

Джерелами фінансування повоєнного відновлення в Україні можуть стати:

- міжнародна фінансова допомога та гранти [3];
- випуск облігацій;
- пільгове кредитування та іпотека;
- іноземні й вітчизняні приватні інвестиції;
- державне субсидування.

За даними Світового банку проєкти відбудови, які не будуть відповідати критеріям сталого розвитку, не отримають доступу до дешевого довгострокового фінансування. Фінансування в межах програм підтримки України також жорстко прив’язане до проведення реформ у сфері будівництва, де чільне місце займають екологізація та декарбонізація. Реформування у сфері будівництва в Украйні розпочате у 2020 році і спрямоване на дерегуляцію галузі, цифровізацію реєстраційних й дозвільних процедур, викорінення корупції, тобто на запровадження прозорих, цифрових та євроінтеграційних правил для всіх учасників ринку. У 2026 році Уряд України за ініціативою Міністерства розвитку громад та територій ухвалив комплекс рішень, спрямованих на спрощення регулювання у сфері

будівництва, прискорення реалізації проєктів відбудови та організацію ефективного управління всіма її напрямами – транспорт, будівництво, житло, регіональний розвиток. Зокрема, запроваджується новий підхід до організації і проведення закупівель у проєктах будівництва, що реалізуються за публічні кошти. Передбачається створення переліку підрядників, які відповідають визначеним кваліфікаційним вимогам, що дозволить швидко обирати виконавців для конкретного об'єкта, скоротити час проведення процедур. Також запроваджуються нові правила ціноутворення у будівництві, які мають наблизити кошториси до реальних ринкових умов, що підвищить прозорість галузі.

Реалізації принципів сталого розвитку у будівництві сприятиме випуск цільових облігацій, прибутки від яких будуть спрямовані на відновлення енергетичних об'єктів та енергомереж, побудову безбар'єрних лікарень, житла для внутрішньо переміщених осіб, відновлення людського капіталу. Зокрема, ефективним може стати впровадження так званих «зелених» облігацій [4], що є одним із популярних інструментів сталого інвестування. Цей вид облігацій відрізняється від решти тим, що залучені кошти використовуються виключно для фінансування проєктів, які позитивно впливають на навколишнє середовище (відновлювана енергетика, екологічне будівництво, екологічно чисті технології) [5].

У повоєнний період фінансові ризики в Україні будуть достатньо високі, що зумовить високу вартість внутрішнього капіталу. До того ж спостерігатиметься дефіцит бюджетів усіх рівнів. Тому поєднання безповоротних грантів від міжнародних донорів (що покривають первинні ризики) з комерційними кредитами дозволить знизити підсумкову відсоткову ставку і розподілити фінансові ризики між державою та приватними інвесторами у критичних інфраструктурних проєктах (водопостачання, переробка відходів, екологічний транспорт). Для фінансування ж локальних соціально-екологічних проєктів громад ефективним буде залучення мікроінвестицій.

Для ефективного повоєнного відновлення і забезпечення довіри донорів необхідне:

- подальше впровадження європейських будівельних стандартів та обов'язкової енергетичної сертифікації будівель;

- застосування належного контролю за використанням фінансових ресурсів через систему прозорого фінансового моніторингу. Реалізації цього напрямку має сприяти звітування за використання коштів з використанням цифрових платформ для відстеження KPI проєктів, що підвищує довіру іноземних донорів.

- звільнення від мита та ПДВ імпорту високотехнологічного обладнання, яке не виробляється в Україні;

- створення спеціалізованої інституції, яка здійснюватиме оцінку ризиків проєктів через призму принципів сталого розвитку та надаватиме пільгові поручительства.

Фінансові детермінанти повоєнної відбудови України визначаються, з одного боку, дефіцитом внутрішніх коштів, що гальмує модернізацію; а з іншого — жорсткими вимогами міжнародних донорів щодо дотримання принципів сталого розвитку, які діють як ефективний драйвер трансформації.

Перемога України на економічному фронті залежатиме від здатності держави створити такий інституційний простір, де фінансові детермінанти (інвестиції, податки, пільги, доступність кредитів) стимулюватимуть бізнес обирати виключно сталі моделі розвитку.

Список використаних джерел

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025 / the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. 2026. 74 с. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

2. Штефан, Н. М., Парфенкова, А. С., та Єтчій, А. М.. Трансформація національної моделі повоєнного відновлення України відповідно до європейської зеленої концепції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2 (82), 85-92. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_085-092.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

3. Чала В.С., Орловська Ю.В., Глущенко А.В. Європейські практики інвестування зеленого будівництва: Підручник (видання друге,доповнене). Д.: УДУНТ. 2025. 170 с. URL: https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2023/02/pidruchnyk-YEPZB.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

4. Соляник Л.Г., Штефан Н.М., Букреєва Д.С., Азаренков Г.Ф. Фінансові детермінанти повоєнної відбудови національної економіки на принципах Європейського зеленого курсу. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2024. № 3. С. 181 - 190. URL: https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2024/3/03_2024_Solianyk.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

5. Грубляк О., Олексин А. Зелені облігації як інструмент залучення інвестицій в екологічні проєкти. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 6 (91) С. 95-101.

УДК 352.07(477)

Крекотень І.М., к.е.н., доцент;
Ченакал С.Л.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ
DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS AND PUBLIC

Реформа децентралізації в Україні є однією з найважливіших реформ у сфері державного управління, оскільки вона спрямована на передачу частини повноважень та фінансових ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Основною метою реформи стало створення спроможних територіальних громад, здатних самостійно забезпечувати соціально-економічний розвиток територій та надавати якісні публічні послуги населенню [1].

Початком активного етапу децентралізації стало ухвалення у 2014 році Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. У результаті реформи громади отримали нові фінансові можливості, розширені повноваження та право самостійно формувати напрями місцевого розвитку [2]. Важливу роль у цьому процесі відіграє фінансова децентралізація, завдяки якій місцеві бюджети отримали додаткові джерела доходів, зокрема частину податку на доходи фізичних осіб, акцизний податок та плату за землю [3].

Особливого значення реформа децентралізації набуває в контексті реалізації Цілей сталого розвитку, оскільки ефективний розвиток територій неможливий без співпраці влади, бізнесу та громадських організацій. Органи місцевого самоврядування забезпечують управління територіями та створюють умови для розвитку громад, бізнес виступає джерелом інвестицій, створення робочих місць та наповнення місцевих бюджетів, а громадські організації сприяють залученню населення до процесу прийняття рішень і контролю за діяльністю влади.

У сучасних умовах така взаємодія стала особливо важливою через наслідки повномасштабної війни. Значна кількість громад зіткнулася з проблемами руйнування інфраструктури, скорочення бюджетних надходжень та міграції населення. Саме тому партнерство між місцевою владою, підприємствами та громадським сектором стало необхідною умовою підтримки життєдіяльності громад та їх подальшого відновлення [4].

Одним із позитивних результатів децентралізації стало посилення фінансової

самостійності територіальних громад. За останні роки місцеві бюджети значно зросли, що дозволило громадам інвестувати кошти у розвиток освіти, медицини, житлово-комунального господарства та цифрової інфраструктури [5]. Крім того, важливим напрямом розвитку стало міжмуніципальне співробітництво, яке дає можливість громадам об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів.

Проте реформа децентралізації супроводжується і рядом проблем. Насамперед це нерівномірний рівень фінансової спроможності громад. Частина територіальних громад має потужну економічну базу та високі доходи, тоді як інші залишаються залежними від державних трансфертів. Також існує проблема недостатньої професійної підготовки кадрів у деяких органах місцевого самоврядування, що ускладнює ефективне управління ресурсами та реалізацію стратегічних програм розвитку [6].

Ще однією проблемою є недостатня залученість громадськості до процесу прийняття управлінських рішень. Незважаючи на розвиток інструментів електронної демократії та місцевих ініціатив, у багатьох громадах рівень взаємодії між владою та населенням залишається недостатнім. Це негативно впливає на довіру громадян до органів місцевого самоврядування та ефективність реалізації місцевої політики.

Отже, реформа децентралізації в Україні створила важливі передумови для розвитку місцевого самоврядування та підвищення фінансової спроможності громад. Водночас для подальшого успішного розвитку необхідно посилювати співпрацю між владою, бізнесом та громадськими організаціями, удосконалювати систему фінансового вирівнювання та забезпечувати активну участь громадян у процесах місцевого управління. Саме така взаємодія є важливою умовою досягнення цілей сталого розвитку та ефективного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 №333-р.
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII.
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 №2456-VI.
4. Орловська Ю. В., Кірюхін Р. О. Децентралізація влади в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Економічний простір. 2021. № 172. С. 87–92.
5. Децентралізація в Україні : офіційний сайт реформи місцевого самоврядування. URL: https://decentralization.ua
6. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Київ: Легальний статус, 2020.

УДК 336.7:004.056:502.131.1

Вовченко О.С., к.е.н., доцент;
Оскома А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЕФЕКТ МАСШТАБУВАННЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
THE SCALE EFFECT OF DIGITAL RISKS IN THE FINANCIAL SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Цифровізація фінансового сектору відкриває нові можливості для економіки та суспільства. Вона забезпечує швидкість обслуговування завдяки автоматизації процесів, використанню API та онлайн-сервісів, що дозволяє клієнтам отримувати послуги без фізичного відвідування банку. Це означає, що клієнти починають очікувати швидкого «self-service» та персоналізованих рішень, а банки змушені скорочувати роль відділень і

конкурувати з фінтех-компаніями. Фінансова інклюзія проявляється у тому, що навіть малі підприємці чи мешканці віддалених регіонів отримують доступ до кредитів і платіжних сервісів. У довгостроковій перспективі це змінює структуру ринку: традиційні банки втрачають монополію, а нові гравці формують екосистеми цифрових послуг, що впливає на поведінку клієнтів і змушує фінансові інститути постійно оновлювати свої бізнес-моделі [1].

Водночас цифровізація породжує низку ризиків, адже залежність від цифрової інфраструктури означає, що будь-які технічні збої чи кібератаки можуть паралізувати значну частину фінансової системи. Концентрація даних у великих провайдерів, своєю чергою, створює ризик монополізації та ускладнює контроль за їхньою діяльністю.

Ефект швидкого масштабування ризиків полягає в тому, що проблеми однієї платформи можуть миттєво поширюватися на тисячі користувачів і спричиняти системні наслідки для ринку [2]. Це підриває довіру клієнтів і може мати довгострокові негативні наслідки для фінансової стабільності. Особливо небезпечним є поєднання кіберризиків із регуляторними прогалинами: відсутність чітких правил робить систему вразливою до кризових явищ, а соціальні ризики посилюють економічні дисбаланси.

Цифровізація фінансового ринку визначається як процес інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у фінансові послуги. Це не лише технічні інновації, а й зміна моделей поведінки учасників ринку: клієнти переходять на онлайн-канали, банки трансформують бізнес-процеси, а регулятори змушені адаптуватися до нових умов [3].

Вона прискорює прийняття рішень, зменшує роль людського фактора та створює нові канали для інвестицій. Таким чином, цифровізація стає фактором структурної перебудови фінансової системи, змінюючи ролі та функції її учасників і формуючи нову логіку взаємодії між ними.

До ключових технологій належать fintech-рішення, блокчейн, штучний інтелект, мобільний банкінг та хмарні сервіси. Вони створюють передумови для прозорості, інноваційності та інклюзивності ринку. Водночас їхнє поширення формує нові виклики: необхідність захисту даних, регулювання алгоритмічних рішень та забезпечення стабільності системи. Це означає, що технології стають одночасно рушієм розвитку й джерелом ризиків, які потребують системного управління. У довгостроковій перспективі саме швидкість поширення технологій визначатиме, чи зможе ринок залишатися стабільним.

Аналіз сучасного стану цифровізації в Україні свідчить про стійке зростання безготівкових операцій. За даними НБУ, у 2024 році їхня частка становила 64,8%, а у 2025 році - вже 65,4% [4; 5]. Це підтверджує активне використання цифрових сервісів населенням та бізнесом. Спостерігається стійке зростання безготівкових операцій, що свідчить про зміну поведінки споживачів і поступову трансформацію структури платежів. Причинами чого є розвиток мобільних додатків, зручність онлайн-сервісів та зростання довіри до цифрових каналів.

Таблиця 1

Динаміка частки безготівкових операцій в Україні за 2023-2025 рр.

Роки	Загальна кількість, млн шт.	Безготівкові операції		Отримання готівки		Загальна сума, млрд грн	Безготівкові операції		Отримання готівки	
		млн шт.	%	млн шт.	%		млрд грн	%	млрд грн	%
2023	7 912,5	7 397,2	93,5	515,3	6,5	6 140,8	3 991,5	65	2 149,3	35
2024	7 944,7	7 482,4	94,2	462,7	5,8	5 919,7	3 818,1	64,8	2 101,5	35,5
2025	9 512,3	9 083,5	95,5	428,8	4,5	7 157,2	4 684,3	65,4	2 472,9	34,6

Джерело: складено авторами за даними [4; 5]

У 2026 році продовжуються коливання, пов’язані з воєнними викликами та інфраструктурними обмеженнями, однак загальна тенденція залишається позитивною. Це означає, що фінансова система дедалі більше залежить від цифрової інфраструктури, а отже, потребує посиленого контролю та захисту. Для економіки це означає перехід до нової моделі, де готівка поступово втрачає значення, а цифрові платежі стають основою фінансових потоків, що підтверджує необоротність процесу цифровізації. Водночас така трансформація посилює вразливість ринку до нових типів ризиків, що потребує визначення механізмів їх мінімізації.

Мінімізація ризиків потребує комплексного підходу, що поєднує технічні, регуляторні та освітні напрями [6]. Технічні заходи передбачають багаторівневу систему захисту, резервні платформи та регулярні стрес-тести. Це критично важливо, адже резервні системи дозволяють забезпечити безперервність роботи навіть у разі масштабних інцидентів. Без таких заходів навіть короткочасний збій може призвести до значних економічних втрат. Регуляторні заходи мають бути адаптивними: важливо не лише встановлювати правила, а й швидко їх оновлювати відповідно до розвитку технологій. Особливу увагу слід приділяти контролю за системними провайдерами інфраструктури, адже їхня діяльність може мати критичний вплив на стабільність ринку. Якщо регуляція залишатиметься відсталою, це створить умови для накопичення системних ризиків. Освітні заходи включають підвищення цифрової грамотності населення, навчання працівників фінансових установ та обмін даними про кіберзагрози між країнами. Це формує культуру безпечного використання цифрових технологій і сприяє глобальній стійкості системи. У довгостроковій перспективі саме цифрова грамотність стає фактором стійкості фінансового ринку.

Отже, цифрова трансформація фінансового ринку є необхідною та перспективною для досягнення економічного зростання й підвищення інклюзії, але її успіх у контексті сталого розвитку залежить від здатності системно управляти супутніми ризиками. Баланс між інноваціями та безпекою, системний підхід держави до регулювання та довгострокова стратегія кіберзахисту – ключові умови, які дозволять перетворити цифровізацію на фактор стійкого розвитку фінансового ринку, а не на джерело нових криз. Майбутнє фінансової системи визначатиметься не лише швидкістю впровадження технологій, а й здатністю суспільства та держави забезпечити їхню безпечну інтеграцію у глобальну економіку, створюючи умови для довгострокової стійкості та збереження довіри до фінансових інститутів.

Список використаних джерел

1. Вовченко О. Сучасна модель корпоративної соціальної відповідальності банківського бізнесу. *Збірник наукових праць «ΛΟГОΣ».* 24 травня 2024 р. 34-39. https://doi.org/10.36074/logos-24.05.2024.006
2. Hacker P., Kasirzadeh A., Edwards L. AI, Digital Platforms, and the New Systemic Risk. arXiv preprint arXiv:2509.17878. 2025. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2509.17878
3. Юр О. Р., Ходакевич С. І. Цифровізація та нові ризики: як технології змінюють природу фінансових криз. *Економічний простір.* №209. Дніпро: ПДАБА, 2026. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/54169
4. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami
5. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість - безготівкові. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi
6. World Bank. *Fintech and the Future of Finance*. Washington, DC: World Bank Group, 2023. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099450005162250110/pdf/P1730060022 8b70070914b0b5edf26e2f9f.pdf

УДК 658.15

Свистун Л.А. к.е.н., доцент;
Сидоренко С.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗА ВІДХИЛЕННЯМИ І БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ
DEVIATION MANAGEMENT AND BUDGETARY CONTROL: PROBLEMS AND WAYS TO SOLUTION THEM

Ефективність фінансового управління підприємством визначається не лише якістю планування, а й здатністю своєчасно виявляти розбіжності між запланованими та фактично досягнутими результатами. Саме тому бюджетний контроль і аналіз відхилень посідають центральне місце в системі корпоративного бюджетування, особливо в умовах підвищеної економічної нестабільності, характерної для вітчизняних підприємств у воєнний і повоєнний час. Водночас запровадження повноцінної системи бюджетування залишається серйозним управлінським викликом для більшості українських суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність комплексного дослідження як теоретичних засад бюджетного контролю, так і практичних проблем бюджетування.

У вітчизняній науковій традиції бюджетний контроль розглядається як специфічна управлінська діяльність, що реалізується через систему спостережень на всіх стадіях бюджетного процесу. Відповідно до позиції Б. С. Гузара, провідне місце в системі бюджетного менеджменту займає саме попередній контроль, оскільки саме він визначає якість подальшого виконання затвердженого бюджету [1]. У практиці ж господарювання бюджетний контроль нерідко зводиться до формальної перевірки цифр, тоді як його аналітична складова, що пов'язана з дослідженням відхилень, залишається недооціненою.

Залежно від часу здійснення контрольних дій науковці виокремлюють три форми бюджетного контролю. Попередній контроль спрямований на перевірку обґрунтованості планових параметрів, поточний охоплює безпосереднє відстеження виконання бюджетів у розрізі центрів відповідальності, тоді як наступний контроль має ретроспективний характер і слугує основою для формування коригувальних рішень у наступних звітних періодах. На рівні підприємства зазначені функції реалізуються фінансово-економічними службами, бюджетними комітетами, підрозділами контролінгу [7].

Центральним елементом бюджетного контролю є аналіз відхилень, тобто процедура виявлення та інтерпретації розбіжностей між плановими і фактичними показниками. Відхилення прийнято класифікувати як сприятливі, коли фактичні результати перевищують заплановані, і несприятливі, коли спостерігається протилежна ситуація. Особливої актуальності аналіз відхилень набуває в умовах воєнної економіки. В таких умовах суттєво зростає потреба у застосуванні гнучких бюджетів, у яких показники перераховуються відповідно до фактичних обсягів діяльності, що уможливлює коректну оцінку відхилень і прийняття рішень на їхній основі [2]. Порівняння планових показників із фактичними без урахування зміни обсягів діяльності неминуче призводить до хибних управлінських висновків, що є особливо небезпечним у нестабільному середовищі.

Важливою методичною вимогою організації аналізу відхилень є принцип суттєвості: не всі розбіжності потребують однакової управлінської уваги. Підприємства, що дотримуються цього принципу, визначають порогові значення відхилень як підставу для втручання, тоді як менші розбіжності приймаються без коригувальних дій. Раціонально побудована бюджетна звітність, у якій відображаються не лише відхилення, а й оцінка їхньої критичності та рекомендації щодо усунення, перетворює контроль на дієвий інструмент управління. Система бюджетування передбачає комплексний регламент контролю, який охоплює порядок розробки, методику аналізу показників та механізм їх коригування [3].

Бюджетування забезпечує системність управління підприємством, пронизуючи всі функції управлінського процесу від постановки цілей до коригування відхилень, однак досягнення такої системності на практиці залишається складним завданням [6]. Попри беззаперечні переваги бюджетування, його впровадження на вітчизняних підприємствах наштовхується на комплекс методологічних, організаційних та інформаційних перешкод.

Найпоширенішою проблемою є відсутність органічного зв'язку між бюджетами і стратегічними цілями підприємства: нерідко бюджети формуються як механічне продовження показників минулих років, без урахування стратегічних пріоритетів і прогнозів щодо ринкових змін [3].

Не менш серйозною є проблема негнучкості статичних бюджетів. Традиційний річний бюджет, сформований на початку звітного року, часто втрачає актуальність вже впродовж перших місяців. Класичні статичні моделі бюджетування стають неефективними в умовах середовища з ознаками DEST (Disruptive, Exponential, Start-up, Transparent), оскільки не можуть забезпечити необхідну гнучкість і адаптивність [8]. Альтернативою виступають гнучкі бюджети та підходи типу rolling forecasts, що передбачають постійне оновлення прогнозів на певний часовий горизонт уперед.

Проблема надмірної централізації бюджетного процесу тісно пов'язана з невизначеністю повноважень і відповідальності. На багатьох підприємствах бюджети формуються виключно фінансово-економічною службою без залучення керівників підрозділів, що призводить до низького рівня ідентифікації персоналу з бюджетними цілями та відсутності мотивації до їх досягнення. Ефективне бюджетування вимагає підпорядкування центрів відповідальності конкретним керівникам структурних підрозділів з обов'язковою прив'язкою оцінки їхньої роботи до бюджетних показників [7, 9]. Подолання цієї проблеми передбачає перехід до децентралізованої моделі бюджетного планування.

Концепція Beyond Budgeting, розроблена Дж. Хоупом і Р. Фрейзером, пропонує перехід до безперервного прогнозування, відносних цілей і гнучкого розподілу ресурсів. Для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану і максимально гострих викликів DEST-середовища, принципи адаптивного бюджетування набувають нагальної необхідності [8]. Інтеграція сценарного підходу з елементами Beyond Budgeting створює потужний управлінський гібрид, де сценарне планування визначає можливі моделі майбутнього, а принципи адаптивного бюджетування надають фінансову гнучкість для швидкого реагування.

Таким чином, бюджетний контроль і аналіз відхилень являють собою нерозривно пов'язані складники фінансового управління підприємством, а їх ефективна реалізація визначається якістю методологічної бази, рівнем децентралізації бюджетного процесу, розвиненістю інформаційної інфраструктури та зрілістю бюджетної культури організації. Перетворення бюджетування з формальної процедури звітності на живий інструмент управління потребує одночасних зусиль у кількох напрямах і залишається стратегічним пріоритетом для переважної більшості вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Гузар Б. С. Бюджетний контроль як складова бюджетного менеджменту та напрями його удосконалення. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 66–70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/14.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

2. Басюк Т. П. Актуалізація процесу бюджетування на підприємствах харчової промисловості в умовах економіки воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-1.

3. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 35. С. 33-37. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-6.

4. Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2(72). С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-34-39.

5. Гарбінська-Руденко А. В. Правове регулювання бюджетного контролю в Україні. *Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 1(10). С. 45-50. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/01/10-1.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

6. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2(237). С. 33-38. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

7. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02.

8. Басюк Т. П. Бюджетування стратегічних рішень у середовищі DEST. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16946220. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/579/539 (дата звернення: 10.04.2026).

9. Свистун Л.А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 59-64.

УДК 658

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент;
Онбишенко В. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФОРМУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
FORMATION AND ADAPTATION OF THE FINANCIAL MECHANISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: BARRIERS AND PROSPECTS

У сучасних умовах глобальних трансформацій формування та ефективне функціонування фінансового механізму сталого розвитку є комплексною і надзвичайно актуальною проблемою. З огляду на це, актуальність дослідження зумовлена динамічним впливом макроекономічних чинників (таких як циклічність економіки, інфляційні процеси, дефіцит бюджетних ресурсів та геополітична нестабільність), які створюють суттєві бар'єри для фінансування екологічних та соціальних ініціатив, вимагаючи постійної адаптації існуючих фінансових інструментів. [1]. Адаптація фінансового механізму в Україні значно ускладнюється реаліями воєнного стану, через що система змушена переорієнтовуватися на базове відновлення економіки та інтеграцію соціальних, екологічних та економічних результатів. Перспективи розвитку вбачаються у розширенні спектра фінансових інструментів (зокрема, імпакт-інвестування) та розбудові ринку зелених фінансів із застосуванням європейських принципів. Головними бар'єрами для інвестування є жорсткі умови залучення фінансування, падіння надходжень у стійкі фонди та складнощі мобілізації масштабного приватного капіталу для покриття глобального дефіциту ресурсів на досягнення Цілей сталого розвитку [2]. Фінансовий механізм сталого розвитку є складною системою, яка має чутливо реагувати на соціально-економічні зміни, узгоджуючи суспільні інтереси з вимогами екологічної безпеки, а в умовах повоєнного відновлення його адаптація вимагає поєднання власних коштів та міжнародної допомоги винятково на засадах «зеленого» переходу [3].Перспективними напрямами такої адаптації є відмова від відбудови застарілої радянської інфраструктури на користь концепцій циркулярної економіки та відбудови за принципом «Build Back Better», що реалізується через впровадження «зелених» облігацій, інвестиційних

фондів та активізацію фінансових посередників (банків, страхових компаній), здатних акумулювати капітал і спрямовувати його у проєкти за ESG-стандартами. [4].

Таким чином, формування та адаптація фінансового механізму сталого розвитку є не просто теоретичним завданням, а критичною передумовою успішного повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Бондаренко, Л., & Блавт, А. (2024). АКЦЕНТИ ІНВЕСТУВАННЯ У СТАЛИЙ РОЗВИТОК НА ПРИНЦИПАХ ESG В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. Економіка та суспільство, (59). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48 (дата звернення: 20.05.2026).
2. Гуменюк Я.М., Ткачов З.В. Інвестиції у сталий розвиток: світова практика та перспективи для України. *Економіка та суспільство.* №67, 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-62 (дата звернення: 20.05.2026).
3. Лещук І.В. Теоретико-методолігічні засади повоєнного відновлення економіки повоєнного відновлення економіки в контексті сучасних концепцій сталого розвитку. *Бізнесінформ.* №5, 2025. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-8-17 (дата звернення: 20.05.2026).
4. Орищин Т.М. Формування фінансового механізму сталого розвитку: інвестиційна роль фінансових посередників. *Бізнесінформ.* «5, 2025. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-393-399 (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 657.422:004

Білько А.В., Лісконог К.В.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

Карпенко В.С.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ, Україна)

ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
ACCOUNTING OF CASH AND CASH EQUIVALENTS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Цифрові технології суттєво трансформують бухгалтерський облік, змінюючи методи збору, обробки та аналізу фінансової інформації у глобальному масштабі [1].

Грошові кошти як найбільш ліквідний вид активів відіграють визначальну роль у забезпеченні платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті облік грошових коштів виконує не лише реєстраційну, а й інформаційно-аналітичну функцію, забезпечуючи користувачів даними для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації грошових потоків.

Розвиток безготівкових розрахунків, поширення електронних платіжних інструментів і впровадження автоматизованих інформаційних систем формують нові вимоги до облікової системи, серед яких ключовими є оперативність, достовірність та аналітична насиченість інформації. Традиційні методи вже не справляються з вимогами до швидкості та точності. Ручна обробка документів провокує помилки, а затримки у відображенні операцій ускладнюють контроль за ліквідністю [2].

Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази, сучасна практика обліку грошових коштів в умовах цифровізації характеризується низкою проблемних аспектів. Відсутність цифрових технологій в обліку грошових коштів суттєво знижує ефективність організації облікового процесу на підприємстві. Використання ручних методів обробки

інформації або застарілих підходів до ведення обліку ускладнює оперативне отримання даних про рух та залишки грошових коштів, що негативно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень. Крім того, значно зростає ризик помилок через людський фактор, оскільки ручне введення та дублювання даних підвищує ймовірність неточностей у відображенні господарських операцій і формуванні фінансової звітності. Водночас відсутність автоматизованих механізмів контролю ускладнює своєчасне виявлення порушень платіжної дисципліни, несанкціонованих операцій та можливих випадків шахрайства.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень інтеграції облікових систем із банківськими сервісами, що знижує ефективність автоматизованого обміну даними та потребує дублювання операцій. Крім того, актуалізується проблема інформаційної безпеки, оскільки зростання обсягів електронних операцій підвищує ризики несанкціонованого доступу та втрати даних.

Суттєвим недоліком є також неповна адаптація нормативного регулювання до сучасних цифрових інструментів, зокрема в частині обліку електронних грошей та новітніх платіжних засобів. Це створює методичні труднощі при їх ідентифікації, оцінці та відображенні у фінансовій звітності. Водночас традиційні підходи до організації аналітичного обліку не забезпечують належного рівня деталізації інформації для ефективного управління ліквідністю підприємства.

Ще однією проблемою є те, що наразі в Україні приблизно 60-70% підприємств для ведення бухгалтерського обліку та управління використовують програмне забезпечення 1С, розроблене країною-агресором, або його аналог BAS, які є підсанкційними програмними продуктами [3] і їх подальше використання вітчизняними підприємствами може призвести до витоку та втрати важливої інформації.

Узагальнюючи зазначене, слід констатувати наявність розриву між можливостями цифрових технологій та рівнем їх практичного використання в системі бухгалтерського обліку. Це обумовлює необхідність перегляду підходів до організації обліку грошових коштів із урахуванням сучасних цифрових трансформацій.

Перспективними напрямами вдосконалення обліку грошових коштів підприємств є:

забезпечення комплексної інтеграції облікових систем із банківськими платформами на основі автоматизованого обміну даними;

удосконалення методичних підходів до обліку електронних грошей та цифрових платіжних інструментів;

перехід на спеціалізоване програмне забезпечення, що не пов’язане з країною-агресором;

впровадження сучасних засобів кіберзахисту облікової інформації;

розвиток аналітичного інструментарію обліку з метою підвищення ефективності управління грошовими потоками;

активне використання цифрових технологій та спеціалізованого програмного забезпечення в обліковій практиці.

Впровадження ERP-систем і хмарних бухгалтерських програм відкриє можливість централізованого управління фінансами в єдиному цифровому просторі. Дані оновлюються автоматично. Дублювання інформації виключається повністю, що суттєво прискорює робочі процеси. API-інтеграція з банками автоматизує завантаження виписок і їх обробку – звірка, яка раніше забирала години, тепер займає лічені хвилини. Програмні РРО миттєво передають фіскальні дані в облікову систему, забезпечуючи оперативний контроль над готівковими надходженнями [2]. Єдиним недоліком при цьому є вартість цих програмних продуктів.

Тому малі підприємства, які не можуть собі дозволити використання дороговартісних бухгалтерських програм, можуть використовувати вітчизняні програмні продукти, які мають достатній функціонал для автоматизованого обліку грошових коштів, зокрема бухгалтерську програму «Дебет Плюс». Позитивним при цьому є те, що розробники цього програмного забезпечення активно взаємодіють із закладами вищої освіти, безкоштовно навчають викладачів і здобувачів освіти працювати у своїх програмних продуктах, таким чином збільшуючи кількість фахівців, здатних працювати з цією бухгалтерською програмою [3].

Отже, цифровізація виступає не лише чинником модернізації бухгалтерського обліку, а й джерелом нових викликів, що потребують системного вирішення. Підвищення рівня автоматизації, удосконалення нормативного забезпечення та розвиток аналітичної складової обліку сприятимуть формуванню якісної інформаційної бази для управління фінансовими ресурсами підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Список використаних джерел

1. Shchyrba I, Lokhanova N, Holiachuk N., Shevcenko V, Karpenko Ye. The impact of Digital Technologies on Accounting Transformation. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2025. Vol.103, №18. P. 7255-7268

2. Коваль Л. Бурлака Я. Оптимізація обліку грошових коштів та розрахунків на підприємстві: сучасні підходи та перспективи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6862

3. Карпенко Є. Карпенко В. Автоматизація бухгалтерського обліку сільськогосподарських підприємств України в умовах російської агресії. Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації : *матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 листопада 2024 р.)* / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2024. С. 43-45.

УДК 336.14

Худолій Ю.С,, к.е.н., доцент;
Бура О.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
MECHANISMS FOR ENSURING FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A DETERMINANT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN REGIONS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненим повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, демографічними втратами та суттєвими трансформаціями бюджетної системи. За таких обставин особливого значення набуває фінансова стійкість територіальних громад, яка виступає не лише основою ефективного місцевого самоврядування, а й важливим чинником забезпечення сталого розвитку регіонів держави [1]. Саме спроможність громад акумулювати фінансові ресурси, забезпечувати стабільне функціонування соціальної сфери та адаптуватися до кризових викликів визначає перспективи економічного відновлення України [2].

У сучасній науковій парадигмі фінансова стійкість територіальної громади розглядається як здатність місцевої бюджетної системи забезпечувати безперервне фінансування основних суспільних потреб, ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні ризики та підтримувати належний рівень соціально-економічного розвитку [3]. В умовах воєнного стану значення цього поняття суттєво зростає, оскільки громади виконують критично важливі функції: забезпечують життєдіяльність населення, підтримують внутрішньо переміщених осіб, організовують відновлення пошкодженої інфраструктури та сприяють локальній економічній стабілізації [4].

Одним із ключових механізмів забезпечення фінансової стійкості територіальних громад є ефективне формування дохідної бази місцевих бюджетів. Важливу роль у цьому процесі відіграють податкові надходження, насамперед податок на доходи фізичних осіб, місцеві податки та збори, а також надходження від діяльності комунальних підприємств [1]. Проте

воєнний стан значно ускладнив процес наповнення місцевих бюджетів через скорочення економічної активності, релокацію підприємств, зростання безробіття та міграцію населення [7]. У таких умовах особливого значення набуває підтримка малого та середнього бізнесу, яка забезпечує стабільні податкові надходження та створює робочі місця на місцевому рівні [2].

Важливим інструментом підтримки фінансової стійкості громад залишається система міжбюджетного вирівнювання. Дотації та субвенції з державного бюджету дозволяють компенсувати дефіцит фінансових ресурсів у громадах, які зазнали значних економічних втрат унаслідок бойових дій [1]. Особливо це стосується прифронтових територій, де значна частина місцевої інфраструктури була пошкоджена або зруйнована. Завдяки механізмам державної підтримки забезпечується фінансування базових соціальних послуг, зокрема освіти, охорони здоров'я та соціального захисту населення [3]. Таким чином, міжбюджетне регулювання виступає важливим фактором збереження соціальної стабільності та мінімізації регіональних диспропорцій [2].

Не менш важливим механізмом забезпечення фінансової стійкості є залучення інвестицій та міжнародної фінансової допомоги. У сучасних умовах міжнародні партнери України активно підтримують реалізацію проєктів, спрямованих на відновлення критичної інфраструктури, розвиток енергоефективності, модернізацію житлово-комунального господарства та цифровізацію управлінських процесів [4]. Використання грантових програм та міжнародних інвестицій сприяє не лише подоланню наслідків війни, а й формуванню передумов для довгострокового економічного розвитку регіонів [2]. Особливого значення набувають проєкти, спрямовані на енергетичну автономію громад, оскільки енергетична нестабільність стала одним із найбільших викликів для місцевого самоврядування [4].

У контексті забезпечення фінансової стійкості важливу роль відіграють цифровізація бюджетного процесу та підвищення рівня прозорості використання бюджетних коштів. Використання електронних платформ, зокрема системи PROZORRO та порталу «Open Budget», забезпечує відкритість інформації щодо доходів і видатків місцевих бюджетів, сприяє мінімізації корупційних ризиків та підвищує рівень довіри населення і міжнародних партнерів до органів місцевого самоврядування [5]. Прозорість бюджетного процесу є важливою передумовою ефективного управління фінансовими ресурсами, особливо в умовах обмеженого фінансування та високої потреби у відновленні територій [3].

Окремої уваги потребує проблема регіональної диференціації фінансової спроможності громад. Території, розташовані поблизу зони активних бойових дій, змушені спрямовувати значну частину фінансових ресурсів на забезпечення базових потреб населення та підтримку критичної інфраструктури [4]. Водночас громади тилових регіонів стикаються з додатковим навантаженням через релокацію підприємств, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб та необхідність розширення соціальних послуг [2]. Це зумовлює потребу у впровадженні гнучких механізмів фінансового управління та удосконаленні системи стратегічного планування на місцевому рівні [1].

Сталий розвиток регіонів України в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від рівня фінансової стійкості територіальних громад. Саме громади сьогодні виступають основою соціальної стабільності, економічної адаптації та майбутньої післявоєнної модернізації держави [4]. Ефективне використання фінансових механізмів, розвиток міжмуніципального співробітництва, підтримка підприємницької діяльності та активне залучення міжнародної допомоги створюють необхідні умови для відновлення регіонів та підвищення якості життя населення [2].

Отже, фінансова стійкість територіальних громад є ключовою детермінантою сталого розвитку України в сучасних умовах. Від ефективності управління місцевими фінансами залежить здатність регіонів протистояти кризовим викликам, забезпечувати безперервність надання суспільних послуг та формувати передумови для повоєнного економічного зростання [1]. У перспективі саме синергія державної підтримки, внутрішньої мобілізації ресурсів та міжнародного партнерства стане основою формування конкурентоспроможних, фінансово спроможних і соціально стійких територіальних громад України.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України. *Законодавство України*: офіц. вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 06.05.2026).
2. Децентралізація в Україні: портал місцевого самоврядування. Аналітичні звіти щодо виконання місцевих бюджетів. URL: https://decentralization.ua (дата звернення: 06.05.2026).
3. Цілі сталого розвитку: Україна: національна доповідь. URL: http://sdg.org.ua/ua/publikatsii/sdg-reports (дата звернення: 06.05.2026).
4. Державна служба статистики України. Показники соціально-економічного розвитку. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 06.05.2026).
5. Державний вебпортал бюджету для громадян «Open Budget» / Міністерство фінансів України. URL: https://openbudget.gov.ua (дата звернення: 06.05.2026).
6. Khudolii Y. Green economy and social security: opportunities for post-war recovery in Ukraine. Основні напрями забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали круглого столу 2–3 лип. 2024 р., м. Одеса.–К.: Знання України, 2024. С. 88-89.
7. Худолій Ю.С. Міжнародний досвід впровадження інноваційних фінансових інструментів сталого розвитку. Актуальні питання фінансової інклюзії в умовах цифровізації соціально-економічних систем: європейський вектор, виклики та перспективи: зб матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (17 – 18 лют. 2025 р., Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. С. 177-182.

УДК 368.03:336.7(477)

Науменко О. А., асистент;
Шевченко К. С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ
CHARACTERISTICS OF THE FUNCTIONING OF UKRAINE'S FINANCIAL MARKET AT THE PRESENT TIME

Всі учасники фінансового сектору зазнали впливу повномасштабного вторгнення рф. Перший рік війни став переломним для всього фінансового ринку в Україні, продемонструвавши його високу стійкість, гнучкість, здатність до швидкого реагування на виклики, адаптації та впровадження новітніх рішень [1].

На відміну від класичних моделей розвинених ринків, сучасний український фінансовий сектор функціонує в екстремальних умовах та базується на кількох специфічних особливостях, серед яких чільне місце посідає домінування державного сектору та військових фінансів. Головною рисою цієї моделі є перетворення фондового ринку на інструмент мобілізації внутрішніх ресурсів для оборони, де понад 95% обсягу торгів на ринку цінних паперів припадає на державні облігації (ОВДП). Військові облігації стали найпопулярнішим інвестиційним інструментом, що дозволило державі залучати критично необхідний капітал без створення надмірного інфляційного тиску.

Попри високі воєнні ризики, вітчизняний банківський сектор продовжує демонструвати надвисоку ліквідність та прибутковість. В останні кілька років Україна показує один із найвищих у Європі рівнів інтеграції державних сервісів у фінансову сферу [3].

Купівля ОВДП через застосунок «Дія», стрімкий розвиток необанків та розширення безконтактних платежів стали факторами, що втримали ринок від колапсу, а цифровізація дозволила зберегти доступ населення до фінансових послуг навіть в умовах масштабної

міграції та фізичного руйнування банківських відділень. Паралельно з цим суттєвих трансформацій зазнало валютне регулювання. Під впливом війни, інфляції та адаптації валютної політики Україна пройшла шлях від жорстко фіксованого курсу до контрольованої девальвації та поступової лібералізації валютного ринку [2].

Сучасні особливості функціонування валютного ринку зумовлені необхідністю підтримання макроекономічної стабільності в умовах зовнішньої невизначеності. Наразі алгоритм встановлення офіційного курсу національної валюти базується на результатах торгів на міжбанківському ринку, що дозволяє гривні динамічно відображати актуальні макроекономічні тренди та стан платіжного балансу. При цьому сегмент готівкового валютного ринку, що обслуговує потреби приватного сектору, функціонує на засадах вільного ринкового ціноутворення. Керована гнучкість обмінного курсу, запроваджена НБУ з жовтня 2023 року, успішно базується на синергії ринкових механізмів попиту і пропозиції з активним регуляторним інструментарієм центрального банку.

Важливою стратегічною особливістю фінансового ринку України є незмінний курс на європейську інтеграцію та реформацію регулювання. Навіть в умовах війни продовжується активна імплементація європейських норм, зокрема стандартів Basel III для банків, що створює надійний фундамент для майбутнього залучення іноземних інвестицій у період повоєнного відновлення [1].

Україна активно впроваджує норми Директиви 2013/36/EU (CRD IV) та Регламенту 575/2013 (CRR), відповідно до яких НБУ запровадив нові вимоги до капіталу: станом на 2024–2025 рр. норматив достатності регулятивного капіталу (Н2) встановлено на рівні 10%, а норматив достатності основного капіталу (Н3) — 7%. У сфері небанківського фінансового сектору також проводяться системні реформи, внаслідок яких за 2023–2024 рр. кількість установ скоротилася майже на 25% (з ~1500 до ~1100) через «очищення» ринку від нежиттєздатних компаній. Водночас обсяг активів страхових компаній, що відповідають вимогам платоспроможності ЄС, зріс на 15% у 2024 році завдяки докапіталізації та накопиченню прибутку.

Одним із ключових практичних кроків інтеграції в європейський простір стало приєднання до Єдиної зони платежів у євро (SEPA — Single Euro Payments Area). Відтепер українські компанії мають можливість виставляти рахунки в євро та отримувати оплату протягом одного робочого дня або миттєво через SEPA Instant, так само швидко, як це роблять фірми всередині ЄС. Проте таке приєднання вимагає від українських банків суворої відповідності найвищим технічним стандартам безпеки та фінансової прозорості. Загалом, стабільність вітчизняного фінансового середовища сьогодні підтримується завдяки консолідованій роботі головних регуляторів та державних органів: Національного банку України, НКЦПФР, Фонду гарантування вкладів фізичних осіб та Міністерства фінансів України, діяльність яких дозволяє гнучко реагувати на зміни економічної кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Борисюк О., Матвійчук Н., Хмелярська Л. Особливості розвитку фінансового ринку України під час війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3626 (дата звернення: 07.05.2026).
2. Гатаулліна Е. Проблематика розвитку фінансового ринку України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2380 (дата звернення: 07.05.2026).
3. Вісягін О. О. Цифрова трансформація фінансового ринку: формування конкурентних переваг і управління новими ризиками. Економіка та суспільство.2025.Вип.81.URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ (дата звернення: 07.05.2026).

УДК 336.32

Крекотень І.М., к.е.н., доцент;
Трегубова Є.В.
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м.Полтава, Україна)

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ
FORMATION AND FUNCTIONING OF THE FINANCIAL MECHANISM

У сучасних умовах нестабільності економіки, фінансових криз та необхідності забезпечення сталого розвитку особливої актуальності набуває дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та функціонування фінансового механізму. Саме фінансовий механізм виступає ключовим інструментом реалізації фінансової політики держави, суб'єктів господарювання та домогосподарств.

Фінансовий механізм, як зазначається у фундаментальних дослідженнях, являє собою сукупність форм, методів, інструментів та важелів впливу на фінансові відносини. У монографії за редакцією Антошкіної Л.І. та Навроцького С.А. наголошується, що фінансовий механізм є ключовим елементом управління соціально-економічними системами, оскільки саме через нього реалізується фінансова політика на всіх рівнях [1]. При цьому варто підкреслити, що ефективність даного механізму визначає здатність системи протистояти загрозам та забезпечувати сталий розвиток. Формування фінансового механізму має базуватися на принципах системності, адаптивності до зовнішніх змін, наукової обґрунтованості та збалансованості інтересів усіх учасників фінансових відносин.

Важливим напрямом сучасних досліджень є розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства. Шулюк, Б.С. у власній монографії детально аналізує, що формування ефективного фінансового механізму державно-приватного партнерства потребує узгодження публічних та приватних інтересів, створення дієвих моделей розподілу ризиків та пошуку оптимальних джерел фінансування інфраструктурних проектів в Україні [3, с. 78-82]. Автор наголошує, що без належно сформованого фінансового механізму, який би враховував вітчизняні реалії, широкомасштабне залучення приватного капіталу у відбудову країни є неможливим. Це особливо актуально в контексті післявоєнного відновлення, де ресурсів державного бюджету залишається недостатньо.

Не менш важливим є дослідження фінансового механізму на рівні малого та середнього бізнесу. Бадацька А. слушно зазначає, що сутність фінансового механізму і розвитку малого та середнього бізнесу розкривається через сукупність фінансових методів та інструментів, які забезпечують доступ підприємств до фінансових ресурсів [4, с. 10-12]. Існуючий фінансовий механізм в Україні є недостатньо адаптованим до потреб малого бізнесу: високі процентні ставки, жорсткі вимоги до застави та складність отримання фінансування створюють непереборні перешкоди для розвитку підприємництва. Подолання цих бар'єрів потребуватиме цілеспрямованих змін у фінансовій політиці.

Окремої уваги заслуговує функціональний вимір фінансового механізму. Серед основних функцій, які він виконує, виділяють розподільну, регулюючу, стимулюючу та контрольну. Розподільна функція забезпечує формування централізованих та децентралізованих фондів фінансових ресурсів, тоді як регулююча дозволяє державі впливати на пропорції суспільного відтворення через бюджетно-податкові та грошово-кредитні важелі. Стимулююча функція реалізується через систему пільг, субсидій та інших фінансових преференцій, спрямованих на активізацію підприємницької діяльності, залучення інвестицій та стимулювання інновацій. Ці положення знаходять підтвердження у колективній монографії за редакцією Мартинюк О.М., де підкреслюється, що сталий розвиток економічної системи неможливий без дієвого поєднання усіх функцій фінансового механізму в єдину систему управлінських впливів [2].

Іншим важливим аспектом функціонування фінансового механізму є його роль у забезпеченні сталого розвитку. У сучасній науковій літературі дедалі більшого поширення

набуває концепція "зеленого фінансування", яка передбачає цільову мобілізацію фінансових ресурсів на реалізацію екологічно відповідальних проектів та перехід до низьковуглецевої економіки. Авторський колектив монографії "Фінансовий механізм забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем" переконливо доводить, що інтеграція принципів сталості у фінансовий механізм держави є не лише соціально виправданою, а й економічно доцільною, оскільки сприяє зниженню системних ризиків та підвищенню довгострокової конкурентоспроможності національної економіки [1]. В умовах воєнного стану та повоєнної відбудови для України особливо актуальним є формування такого фінансового механізму, який би не лише забезпечував відновлення зруйнованої інфраструктури, а й закладав підґрунтя для трансформаційного розвитку відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Невід'ємною складовою ефективного функціонування фінансового механізму є його нормативно-правове забезпечення. Правова база, що регламентує фінансові відносини в Україні, характеризується значною фрагментарністю та суперечливістю окремих норм. Це негативно позначається на передбачуваності фінансового середовища та знижує інвестиційну привабливість країни. Водночас інституційне середовище відіграє ключову роль у формуванні умов, за яких фінансовий механізм може ефективно виконувати свої функції. Міцні фінансові інститути незалежний центральний банк, прозора банківська система, ефективний фінансовий нагляд с фундаментальними передумовами для стабільного функціонування механізму в цілому. Трансформація соціально-економічних систем, що відбувається в Україні, зумовлює необхідність одночасного реформування як інституційного середовища, так і інструментарію фінансового механізму, що підкреслюється у відповідних наукових дослідженнях [5].

Суттєвим напрямом удосконалення фінансового механізму є розвиток місцевих фінансів та зміцнення фінансової децентралізації. Реформа децентралізації, розпочата в Україні у 2014-2015 роках, суттєво розширила повноваження та ресурсну базу органів місцевого самоврядування. Водночас повноцінне використання цього потенціалу стримується браком кваліфікованих фахівців у сфері місцевих фінансів, недостатнім рівнем розвитку місцевих ринків капіталів та нерівномірністю соціально-економічного розвитку регіонів. Зміцнення місцевих фінансів як елемента загального фінансового механізму держави є необхідною умовою ефективного використання децентралізованих ресурсів та підвищення якості публічних послуг, що, своєю чергою, позитивно впливає на розвиток малого та середнього бізнесу на регіональному рівні [4, с. 12-13].

Цифровізація фінансового механізму є ще одним пріоритетним напрямом його розвитку в сучасних умовах. Впровадження цифрових фінансових технологій - електронного урядування у сфері публічних фінансів, цифрових платіжних систем, блокчейн-рішень для підвищення прозорості бюджетних потоків - здатне суттєво підвищити ефективність фінансового механізму та знизити транзакційні витрати. Водночас, цифровізація породжує нові ризики - кібербезпекові загрози, ризики виключення малозабезпечених верств населення з цифрового фінансового простору, а також регуляторні виклики, пов'язані з появою нових фінансових інструментів, зокрема криптоактивів. Опрацювання цих питань у контексті моделей сталого розвитку набуває все більшої ваги, що свідчить про необхідність комплексного підходу до модернізації фінансового механізму [2].

Не менш важливою є проблема інтеграції українського фінансового механізму у європейський фінансовий простір. Процес євроінтеграції передбачає поступову гармонізацію вітчизняного фінансового законодавства з нормами та стандартами ЄС, у тому числі в частині бюджетного регулювання, фінансового нагляду, захисту прав інвесторів та регулювання фінансових ринків. Реалізація механізму державно-приватного партнерства у рамках проектів відбудови є одним із ключових каналів залучення європейських ресурсів в Україну, що потребує відповідного законодавчого і фінансового підґрунтя [3, с. 154-162]. Отже, вдосконалення фінансового механізму в євроінтеграційному вимірі є не лише передумовою ефективного залучення зовнішньої фінансової допомоги, а й стратегічним орієнтиром розвитку вітчизняної фінансової системи

Підбиваючи підсумок, варто наголосити, що формування та функціонування фінансового механізму має відбуватися на засадах системного підходу з урахуванням сучасних глобальних та внутрішніх загроз.

Список використаних джерел

1. Фінансовий механізм забезпечення сталого розвитку соціально економічних систем: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук Л.І. Антошкіної, д-ра екон. наук С.А. Навроцького. – Бердянськ : Видавець Ткачук О.В., 2016. – 283 с.
2. Моделі сталого розвитку : колективна монографія // за ред. О. М. Мартинюк. - Підручники та посібники : Тернопіль, 2022. - 400 с.
3. Шулюк Б.С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерства в Україні. монографія. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 434 с.
4. Балацька А. Сутність фінансового механізму розвитку малого та середнього бізнесу. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 7-14.
5. Трансформація соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку : монографія / за заг. ред. Т. В. Орєхової. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2021. 448 с.

УДК 657.471

Карпенко Є.А., к.е.н., доцент;
Сорокіна Д.А., Кунах В.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОБЛІК МАЛОЦІННИХ ТА ШВИДКОЗНОШУВАНИХ ПРЕДМЕТІВ: МЕТОДИЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
ACCOUNTING FOR LOW-VALUE AND SHORT-LIVED ITEMS: METHODOLOGICAL ISSUES AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Питання методики обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів (далі МШП) залишається одним із найбільш дискусійних у сучасній бухгалтерській практиці. Специфіка цих активів полягає у їхній «подвійній» природі: за функціональною роллю вони є засобами праці (як основні засоби), а за порядком включення вартості до витрат та терміном використання - оборотними активами (як запаси). Дослідження цієї теми базується на поєднанні нормативних вимог та наукових розробок провідних фахівців.

Фундаментом обліку МШП в Україні є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [1]. Згідно з цим документом, ключовою умовою визнання МШП активом є ймовірність отримання майбутніх економічних вигод та можливість достовірної оцінки їх вартості. Стандарт чітко обмежує термін використання таких предметів - не більше одного року або одного операційного циклу. Оцінка МШП при первісному визнанні базується на формуванні первісної вартості. Вона включає витрати на придбання, ввізне мито, суми непрямих податків, що не відшкодовуються, та транспортно-заготівельні витрати. Важливим і проблемним моментом елементом методики обліку МШП є вибір обґрунтованого методу їх оцінки при вибутті (ФІФО, середньозважена собівартість тощо). Це дозволяє підприємству самостійно регулювати вплив вартості списаних предметів на собівартість продукції, що є стратегічно важливим для фінансового планування [1].

Механізм трансформації вартості МШП описує В. Онищенко, наголошуючи, що на відміну від інших видів запасів, МШП не змінюють свою натуральну форму в процесі експлуатації. Головною методичною особливістю є момент списання: при передачі зі складу у використання вартість предмета повністю переноситься на витрати (рахунки 23, 91, 92, 93), що призводить до «зникнення» об'єкта з балансу при фактичному збереженні його функціональності.

Онищенко також приділяє значну увагу методиці оцінки відходів. Після того як предмет став непридатним, отримані брухт або ганчір'я повинні бути оцінені за чистою вартістю реалізації та знову зараховані на баланс (Дт 209 - Кт 719). Такий підхід забезпечує дотримання принципу повноти обліку та дозволяє підприємству отримувати додаткові операційні доходи від утилізації [2].

Група дослідників під керівництвом Ю. Синиці акцентує увагу на критичній проблемі оперативного обліку - втраті контролю за МШП після їх списання на витрати. Оскільки сальдо за рахунком 22 стає нульовим, виникає ризик безконтрольного використання або розкрадання майна. Автори пропонують методику «безперервного моніторингу», яка базується на поєднанні бухгалтерського обліку з оперативним управлінням. Ключовим інструментом удосконалення пропонується автоматизація через впровадження штрих-кодування або RFID-ідентифікації кожної одиниці інвентарю. Це дозволяє створювати цифрові реєстри, де за кожною матеріально відповідальною особою закріплюється конкретний інструмент чи спецодяг. Така методика дозволяє не лише бачити фактичне місцезнаходження об'єкта, а й автоматично відстежувати нормативні строки його експлуатації, що значно підвищує якість інвентаризаційних процесів [3].

Т. Г. Китайчук у своїх роботах піднімає питання термінологічної точності та важливості МШП для виробничої безпеки. Автор зазначає, що в бухгалтерському обліку, на відміну від податкового законодавства, не існує жорсткого вартісного критерію (наприклад, 20 000 грн) для МШП. Головним є строк служби. Це означає, що дорогі засоби захисту або спеціалізовані інструменти, якщо вони служать 10 місяців, мають обліковуватися саме як МШП. Методика списання, за Китайчук, повинна бути тісно пов'язана з охороною праці. Належне документальне оформлення (зокрема особових карток МШ-6) дозволяє контролювати терміни придатності спецодягу. Автор доводить, що недооцінка «малоцінних» активів може призвести до зупинки виробництва, тому методика їх обліку має бути максимально деталізованою та інтегрованою в загальну систему економічної безпеки суб'єкта господарювання [4].

Окремою проблемою в системі обліку МШП залишається організація їх інвентаризації та контролю фактичного використання [4]. Через специфіку цих активів, які після передачі в експлуатацію обліковуються поза балансом, виникають труднощі у підтвердженні їх наявності та стану. Це підвищує ризики втрат, псування або нецільового використання, особливо у великих виробничих системах. Додатково ускладнює ситуацію відсутність оперативного зв’язку між бухгалтерським та складським обліком. У цьому контексті інвентаризація МШП потребує поєднання традиційних методів перевірки з цифровими технологіями обліку, що дозволяє забезпечити безперервність контролю та підвищити достовірність інформації про їх фактичний рух і використання.

Після списання МШП з балансу у момент передачі в експлуатацію особливої актуальності набуває проблема організації їх подальшого аналітичного обліку.

Незважаючи на повне перенесення вартості таких предметів на витрати відповідного періоду, підприємство зобов’язане забезпечувати контроль за їх фактичною наявністю та використанням до моменту повного фізичного вибуття.

На практиці це реалізується шляхом ведення позабалансового кількісного обліку, однак його методичне забезпечення часто є недостатньо деталізованим або формальним. Це призводить до розриву між даними бухгалтерського обліку та фактичним станом активів, ускладнює проведення інвентаризації та знижує ефективність внутрішнього контролю. Відтак, удосконалення методики обліку МШП доцільно спрямовувати на посилення аналітичного обліку після їх списання, зокрема через впровадження цифрових реєстрів та інтеграцію складського й управлінського обліку.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246 / Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99 (дата звернення: 11.05.2026).

2. Онищенко В. Малоцінні швидкозношувані предмети (МШП). URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7581-malotsnn-shvidkoznoshuvan-predmeti-mshp (дата звернення: 30.04.2026).

3. Синиця Ю., Меліхова Т., Меліхов Є. Внутрішній контроль МШП: удосконалення методики з метою покращення системи обліку та оподаткування на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2026. № 6 (57). С. 668–696. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-95

4. Китайчук Т. Г. Актуальні питання обліку малоцінних активів. Економіка та держава. Економічна наука. Вип. 7. 2021. С. 16¬20. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/5.pdf

5. Ладатко Н. Ю., Ладатко К.Ю., Карпенко Є. А. Поняття та особливості обліку малоцінних активів. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 25 лист. 2022 р. Полтава : НУПП, 2022. С. 116-117.

УДК 657.6:657.1

Шейко О.М.
Полтавське територіальне відділення Всеукраїнської професійної громадської організації «Спілка аудиторів України» (м. Полтава, Україна)
Чорнобель К.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

ОБЛІК І АУДИТ ГРОШОВИХ КОШТІВ НА РАХУНКАХ У БАНКАХ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ
ACCOUNTING AND AUDIT OF MONEY IN BANK ACCOUNTS: ORGANIZATION AND CONTROL

В ринкових умовах господарювання ліквідність, конкуренто- та платоспроможність виступає головною передумовою успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Так як грошові кошти є найважливішою ланкою системи кругообігу ресурсів, то основні зусилля менеджменту підприємств повинні буди спрямовані на вирішення питань ефективного управління грошовими коштами, яке ґрунтується на оперативній та достовірній інформації [1]. За таких умов зростає роль обліку та аудиту грошових коштів на рахунках в банках, які дозволяють отримати поточну та історичну інформацію та проаналізувати її, виявити та оцінити ризики різної етимології та запропонувати напрями підвищення ефективності управління грошовими коштами.

Водночас, на відміну від інших активів, грошові кошти характеризуються підвищеним рівнем ризику викривлення, що обумовлює необхідність поглиблення методичних підходів до їх обліку та аудиту.

Економічна сутність грошових коштів на рахунках у банках проявляється через їх функції засобу платежу, обігу та накопичення, що зумовлює специфіку їх обліку та достовірне відображення у звітності.

Водночас, ще досі нема єдиної думки серед науковців, щодо пояснення поняття організації обліку грошових коштів, оскільки кожне формулювання містить різні критерії, ознаки, властивості [2].

Одна група науковців вказує на те, що грошові кошти як форма грошової одиниці використовується як засіб платежу та обігу, в той час як інші дотримуються думки, що це доходи та надходження які накопичуються на банківських рахунках різних організацій та установ у вигляді грошових коштів, які використовуються для задоволення власних потреб або розміщуються у вигляді банківських ресурсів.

Нормативні документи, а саме положення НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» дає трактування про те що, грошові кошти (гроші) – це готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання, а вже рух грошових коштів – надходження і вибуття грошей та їхніх еквівалентів [3].

Окрім вироблення єдиного підходу щодо трактування сутності грошових коштів особливого значення набуває питання організації аналітичного обліку грошових коштів на банківських рахунках.

Недостатній рівень деталізації інформації щодо руху коштів у розрізі контрагентів, договорів та видів операцій знижує якість управлінських рішень і ускладнює процес контролю. У цьому контексті доцільним є вдосконалення аналітичного обліку шляхом розширення його розрізів та впровадження внутрішніх регістрів контролю.

Важливим аспектом також є забезпечення відповідності даних бухгалтерського обліку фактичним залишкам коштів на рахунках, що досягається шляхом систематичного проведення процедур звірки з банківськими виписками. Такі процедури дозволяють своєчасно виявляти помилки, несанкціоновані операції та розбіжності в облікових даних.

З позицій аудиту грошові кошти на рахунках у банках належать до об'єктів із високим рівнем суттєвості та ризику, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до їх перевірки. Аудит передбачає не лише підтвердження залишків коштів, але й оцінку ефективності системи внутрішнього контролю, аналіз характеру операцій та виявлення потенційних ознак шахрайства.

В умовах цифровізації основними завданнями аудиту грошових коштів є перевірка достовірності та повноти відображення операцій з грошовими коштами в обліку і фінансовій звітності, оцінка ефективності системи внутрішнього контролю та надійності використаних інформаційних технологій, виявлення помилок, порушень і можливих фактів шахрайства при здійсненні розрахункових операцій, а також перевірка законності використання електронних платіжних засобів та цифрових сервісів. Водночас аудит повинен забезпечувати оцінку рівня захисту облікової інформації, безпеки електронного документообігу та відповідності організації обліку грошових коштів вимогам чинного законодавства й сучасним умовам цифрової економіки.

Одним із ключових аудиторських інструментів є отримання зовнішніх підтверджень від банківських установ, що забезпечує незалежність та надійність аудиторських доказів.

Регуляторне середовище обліку грошових коштів формується під впливом вимог, встановлених Національний банк України, який визначає порядок відкриття та ведення рахунків, а також правила здійснення розрахункових операцій. Водночас нормативна база бухгалтерського обліку не завжди містить достатньо деталізовані рекомендації щодо обліку грошових коштів (зокрема в іноземній валюті), організації внутрішнього контролю та аналітичного обліку, що створює простір для професійного судження бухгалтера.

Серед ключових проблем обліку та аудиту грошових коштів на рахунках у банках доцільно виокремити:

- недостатню деталізацію аналітичного обліку;
- формальний підхід до проведення звірок із банківськими виписками;
- слабку організацію внутрішнього контролю за рухом коштів;
- невизначеність щодо обліку та аудиту електронних грошей та їх відношення до грошових коштів;
- ризики викривлення фінансової звітності внаслідок помилок або шахрайства.

З метою підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення управління грошовими коштами доцільно:

- удосконалити систему аналітичного обліку з орієнтацією на інформаційні потреби управління;
- запровадити регулярні процедури внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту;
- посилити документальне підтвердження операцій із грошовими коштами;
- розширити застосування аудиторських процедур, спрямованих на виявлення ризиків викривлення.

Список використаних джерел

1. Карпенко Є.А., Філатов О.В. Еволюція підходів до порядку проведення аудиту касових операцій. *Регіональна економіка та управління*. 2016. № 2. С. 71-75.
2. Сілівончик О.Б., Скрипник М.І. Організація обліку та методика аудиту грошових коштів на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. С. 65-74.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» № 73 від 07.02.2013 р. / Мінфін України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/page

УДК 338.2:336.02

Вовченко О. С., к.е.н., доцент;
Сенич А. Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ЗАГРОЗА ФІНАНСОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ
THE SHADOW ECONOMY AS A THREAT TO THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE UNDER MODERN REALITIES

Тіньова економіка є системною загрозою, яка підриває економічну безпеку держави, деформує ринкові механізми конкуренції, дестабілізує систему публічних фінансів та суттєво обмежує фіскальний простір уряду [1]. За умов, коли значна частина капіталу вимивається з офіційного обороту, виникає дефіцит бюджетних ресурсів, що безпосередньо обмежує можливості фінансування оборонного сектору, виконання критично важливих соціальних зобов'язань держави та реалізацію стратегічних інвестиційних проектів у межах повоєнного відновлення.

Зв'язок тіньового сектору з фінансовою стабільністю держави є двостороннім та кумулятивним. З одного боку, інституційна слабкість контролюючих органів та високе податкове навантаження на легальний бізнес стимулюють суб'єктів господарювання до переходу в «неофіційне поле». З іншого боку, високий рівень тінізації призводить до викривлення фундаментальних макроекономічних показників, дестабілізації курсу національної валюти, зниження інвестиційної привабливості країни та зростання залежності від фінансової допомоги міжнародних партнерів і донорів. З огляду на євроінтеграційні прагнення України, формування дієвої та комплексної стратегії детінізації на засадах прозорості та інновацій є обов'язковою передумовою для забезпечення довгострокового сталого економічного розвитку.

Динаміка рівня тінізації національної економіки є чутливим індикатором загального стану макроекономічної безпеки та стабільності (рис. 1). За останніми офіційними даними Міністерства економіки України, інтегральний показник рівня тіньової економіки у 2021 році становив 32% від обсягу офіційного ВВП [2]. Слід зазначити, що протягом 2015-2021 років в Україні спостерігалася тенденція до поступового зниження частки тіньового сектору. Така динаміка стала результатом упровадження низки структурних реформ, удосконалення адміністрування податків, цифровізації державних послуг та розвитку національної системи фінансового моніторингу. За оцінками Національного банку України, Міжнародного валютного фонду, інших міжнародних інституцій, а також провідних аналітичних центрів (зокрема, компанії Ernst & Young [3]), рівень тінізації економіки України у 2025 році оцінюється неоднозначно – у діапазоні від 19,3% до понад 40% ВВП. Консенсус-оцінка [4] дозволяє визначити цей показник орієнтовно на рівні 35% ВВП. Тобто з 2022 року траєкторія розвитку неофіційного сектору продемонструвала аномальну для світової практики тенденцію. Якщо традиційно під час гострих макроекономічних криз рівень тінізації стрімко

зростає, то реалії повномасштабної війни в Україні продемонстрували зворотний ефект. Протягом 2022-2025 років інтегральний показник тіньової економіки послідовно знижувався: з пікових 40% до 35%. Така специфічна динаміка може зумовлюватися тим, що деструктивні чинники воєнного часу (затяжна енергетична криза, масова мобілізація, блокування логістичних шляхів та масштабна зовнішня міграція) завдали значного удару як по тіньовому сектору, так і по офіційній економіці. Тобто неформальний сегмент ринку виявився вкрай вразливим до воєнних шоків через низку критичних деструкцій [5], викликаних падінням платоспроможного попиту, логістичними та ресурсними обмеженнями, фіскальним тиском та звуження простору для маневрів нелегального бізнесу.

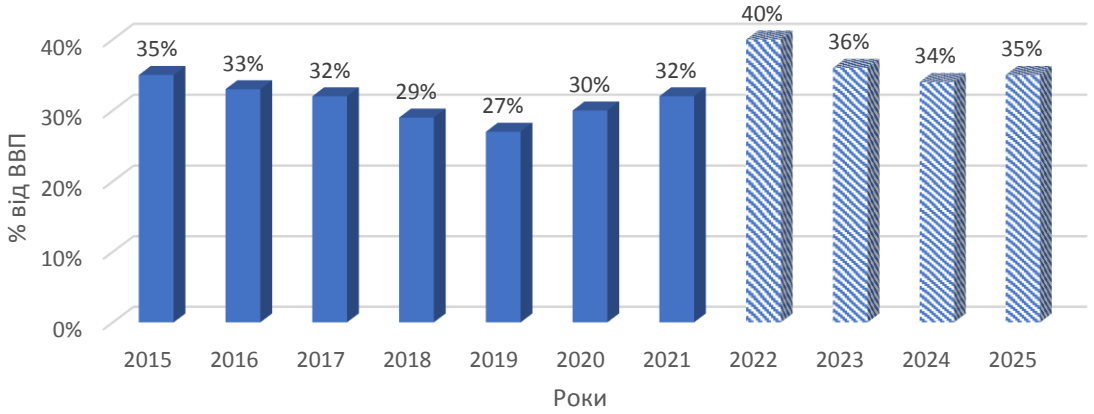

Рис. 1. Динаміка рівня тіньової економіки в Україні за 2018–2025 рр. (% від офіційного ВВП)

Джерело: побудовано авторами за даними [2-4].

Деструктивний вплив масштабного тіньового сектору на стабільність фінансової системи України має глибокий характер і проявляється через кілька ключових каналів.

По-перше, генерується так званий «податковий розрив» (tax gap). Бюджетна система щорічно втрачає значні обсяги фінансових ресурсів через функціонування нелегальних схем «скруток» з ПДВ, використання фіктивного підприємництва, заниження митної вартості товарів при імпорті та маскування великого бізнесу під суб'єктів спрощеної системи оподаткування.

По-друге, відбувається деформація ринкової конкуренції. Підприємства, які працюють виключно у легальному полі та повною мірою виконують фіскальні обов'язки, зазнають втрат через вищі витрати порівняно з тіньовими операторами, які мінімізують собівартість за рахунок несплати податків та виплати зарплат «у конвертах».

По-третє, критично страждає сфера монетарного регулювання. Величезні обсяги готівкової маси, яка обслуговує тіньовий оборот, перебувають поза межами офіційного банківського сектору. Це суттєво послаблює трансмісійний механізм грошово-кредитної політики НБУ, оскільки регулятор втрачає здатність ефективно впливати на рівень ліквідності, ринкові відсоткові ставки та рівень інфляції через стандартні інструменти банківського мультиплікатора. Більше того, тіньовий сектор є постійним джерелом відпливу капіталу за кордон через офшорні зони, що створює хронічний тиск на платіжний баланс держави та золотовалютні резерви.

Розробка та реалізація ефективної державної політики детінізації вимагає відмови від застарілих виключно каральних чи фіскальних підходів, які часто призводять до зворотного ефекту – поглиблення тінізації бізнесу. Сучасний вектор подолання тіньових деструкцій має базуватися на комплексному поєднанні стимулюючих заходів (економічні преференції, дерегуляція, захист прав інвесторів) та інституційного контролю.

Стратегічно важливими напрямами є реформування податкової архітектури шляхом зниження фіскального тиску на фонд оплати праці, кардинальна модернізація митної служби, ліквідація корупційних схем в управлінні державною власністю та забезпечення

безкомпромісного верховенства права. Масштабна цифровізація фінансових процесів, автоматизація контролю, послідовне розширення безготівкового обороту та інтеграція у глобальні системи обміну даними є ключовими важелями, здатними вивести економіку з тіні, залучити додаткові внутрішні ресурси до бюджетної системи та забезпечити фінансову стійкість держави для її сталого повоєнного розвитку.

Список використаних джерел

1. Золковер А. О., Коваленко Д. І. Тіньова економіка: загрози для національної фінансової системи і шляхи вирішення. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 3. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.5.
2. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у 2021 році. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki
3. Shadow economy exposed. Estimates for the world and policy paths. Ernst & Young. 2025. URL: https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tax/documents/ey-gl-shadow-economy-report-02-2025.pdf
4. Харламов П. Трильйони гривень у «тіні»: скільки грошей втрачає Україна через нелегальну економіку? *Mind.ua*. 2025. URL: https://mind.ua/publications/20290460-triljoni-griven-u-tini-skilki-groshej-vtrachae-ukrayina-cherez-nelegalnu-ekonomiku
5. Кущ О. Якими є розмір тіньової економіки України та її вплив на наш розвиток. *Дзеркало тижня*. 2024. URL: https://zn.ua/ukr/macroeconomics/jakimi-je-rozmir-tinovoji-ekonomiki-ukrajini-ta-jiji-vpliv-na-nash-rozvitok.html

УДК 336.02:343.359:330.34

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент;
Кісь М. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВИСНАЖЕННЯ ФІНАНСВОИХ РЕСУРСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ТІНІЗАЦІЮ ЕКОНОМІКИ ТА МИТНІ РИЗИКИ
DEPLETION OF FINANCIAL RESOURCES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT DUE TO THE SHADOW ECONOMY AND CUSTOMS RISKS

Забезпечення сталого розвитку економіки України об'єктивно потребує формування та стабільного залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів. Проте в умовах складної макроекономічної ситуації спостерігається стійка тенденція до їх поступового виснаження, що зумовлено насамперед масштабами тінізації національного господарства та стрімким зростанням кількості митних правопорушень.

Ця проблема набуває критичного характеру через гострий дефіцит компенсаторних механізмів та надійних джерел відновлення капіталу, що ставить під загрозу економічну безпеку держави загалом.

Тінізація економіки становить серйозну загрозу для фінансової безпеки держави, насамперед через масштабне виснаження її фінансових ресурсів, необхідних для сталого розвитку. Уникаючи оподаткування та здійснюючи нелегальну діяльність, тіньовий сектор призводить до величезних втрат доходів державного бюджету.

Такий дефіцит безпосередньо обмежує можливості держави фінансувати соціальні програми, розбудовувати інфраструктуру, підтримувати охорону здоров'я та інші важливі галузі. Крім того, відтік капіталу через вивезення матеріальних цінностей за кордон, відмивання грошей та інші економічні злочини за участю корумпованих владних структур ще

більше послаблюють фінансовий стан країни. Зрештою, ці процеси не лише спотворюють реальні обсяги ВВП, але й спричиняють непрозорий та несправедливий розподіл національного доходу в суспільстві [1].

Важливим каналом виснаження фінансових ресурсів є митні ризики, які тісно переплітаються з діяльністю тіньового сектору в міжнародній торгівлі.

Митний ризик визначається як імовірність недотримання митного законодавства, що прямо ставить під загрозу фінансові інтереси держави. Зокрема, недобросовісні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності вдаються до контрабанди, недекларування товарів, заниження їхньої митної вартості або надання неправдивих відомостей про походження вантажів з метою ухилення від сплати ввізного та вивізного мита, акцизного податку та податку на додану вартість. Ці прямі втрати бюджету часто посилюються внутрішніми факторами: професійними помилками, недбалістю, протиправними діями та корупцією серед самих працівників митних органів [2].

Отже, взаємозв'язок митних порушень та тіньової економіки створює системну перешкоду для забезпечення стабільного фінансового підґрунтя розвитку держави. Ефективне управління митними ризиками, що дозволяє виявляти порушення та контролювати повноту сплати всіх митних зобов'язань, є критично важливим інструментом протидії [1]. Для того щоб зупинити відтік ресурсів і гарантувати економічну безпеку, держава повинна впроваджувати комплексні заходи з детінізації: посилювати боротьбу з корупцією, зміцнювати правове регулювання та підвищувати прозорість і ефективність роботи всіх контролюючих органів [2].

Список використаних джерел

1. Біляк Ю.В. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави. *Економіка та суспільство.* №62, 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25 (дата звернення: 19.05.2026).

2. Кулик Ю.С., Тищенко В.Ф. Митні ризики: сутність та управління. *Економіка та суспільство.* №55, 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15 (дата звернення: 19.05.2026).

УДК 657.421:658.26:330.15

Карпенко Є.А., к.е.н., доцент;
Безлуцька А.С.,
Пєлюшенко А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОБЛІК, ОЦІНКА ТА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ACCOUNTING, EVALUATION AND EFFECTIVE USE OF FIXED ASSETS OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Основні засоби є ключовою складовою активів підприємства та формують його матеріально-технічну базу, забезпечуючи здійснення виробничої, адміністративної та іншої діяльності. Вони безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, собівартість продукції, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Водночас у сучасних умовах господарювання їх роль значно розширюється у контексті забезпечення сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства [1].

Дотримання цілей сталого розвитку є важливим у процесі експлуатації основних засобів, оскільки сприяє забезпеченню раціонального використання ресурсів, зниженню негативного

впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище та підвищенню енергоефективності підприємства. Використання сучасних екологічно безпечних технологій, своєчасне оновлення та модернізація основних засобів дають змогу зменшити рівень викидів, скоротити обсяги споживання енергії й матеріальних ресурсів, а також підвищити ефективність господарської діяльності.

Крім того, орієнтація на принципи сталого розвитку сприяє формуванню позитивної репутації підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової економічної стабільності в умовах сучасних глобальних викликів. У цьому контексті основні засоби розглядаються не лише як засоби отримання прибутку, а і як інструмент раціонального використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Відповідно до НП(С)БО 7 «Основні засоби» основні засоби визначаються як «матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)» [2]. Вони зберігають свою натуральну форму та поступово переносять свою вартість на витрати через амортизацію, що забезпечує системний розподіл вартості активів у часі.

Особливого значення в умовах сталого розвитку набуває оцінка основних засобів. Формування первісної вартості має враховувати не лише витрати на придбання та введення в експлуатацію, але й потенційні витрати, пов'язані з енергоефективністю, екологічною безпекою та подальшою утилізацією об'єктів. Переоцінка основних засобів дозволяє більш об'єктивно відобразити їх справедливу вартість та врахувати зміни ринкових і технологічних умов.

У процесі використання основні засоби зазнають фізичного та морального зносу, що особливо актуалізується в умовах швидкого технологічного розвитку. Впровадження сучасного енергоефективного та екологічно безпечного обладнання сприяє зниженню витрат ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля. Амортизація при цьому виступає не лише інструментом розподілу вартості, а й джерелом фінансування оновлення основних засобів із урахуванням принципів сталого розвитку.

Важливим напрямом управління є аналіз ефективності використання основних засобів. Традиційні показники (фондовіддача, фондомісткість, коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття) доцільно доповнювати показниками ресурсоефективності, енергоємності та екологічної результативності. Це дозволяє більш комплексно оцінити ефективність використання активів та їх вплив на сталий розвиток підприємства.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність удосконалення обліку основних засобів шляхом впровадження цифрових технологій, автоматизації облікових процесів та інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління підприємством. Використання інформаційних систем сприяє підвищенню прозорості, оперативності та аналітичності облікової інформації.

Отже, ефективна організація обліку, обґрунтована оцінка та раціональне використання основних засобів із урахуванням принципів сталого розвитку є важливою умовою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, зниження екологічних ризиків та забезпечення його довгострокової стабільності.

Список використаних джерел

1. Onyshchenko, S., Yehorycheva, S., Karpenko, Ye., & Vovchenko, O. (2025). Reporting on the sustainable development of Ukrainian banks: Current state, challenges and prospects. Economics of Development, 24(1), P. 84-95.

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: наказ Міністерства фінансів України №92 від 27.04.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text. (дата звернення 14.05.2026)

УДК 658.14:005.35

Крекотень І.М., к.е.н., доцент;
Дектянікова В. А.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ФОНДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ENTERPRISE FUND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF FINANCIAL STABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

В умовах тривалої економічної нестабільності, зумовленої збройною агресією проти України, питання ефективного управління фондами підприємства набуває принципового значення для забезпечення його фінансової стійкості та реалізації принципів сталого розвитку. Фонди підприємства є ключовим елементом фінансового механізму господарювання: через них здійснюється акумулювання, розподіл і використання фінансових ресурсів, що безпосередньо визначає ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єктів господарювання [2].

Традиційно у складі фондів підприємства виокремлюють: статутний капітал, резервний фонд, фонд розвитку виробництва, фонд оплати праці та амортизаційний фонд. Ефективне управління зазначеними фондами передбачає оптимальне співвідношення між джерелами формування власними та залученими коштами – і напрямами їх використання з метою забезпечення безперервності господарської діяльності. У сучасних умовах особливої актуальності набуває збалансованість структури фондів, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики та підтримувати достатній рівень ліквідності підприємства.

Теоретичну основу управління фондами формують фінансова теорія Ф. Модільяні та М. Міллера щодо оптимальної структури капіталу, а також сучасні концепції вартісно орієнтованого управління (Value-Based Management) та ризик-менеджменту. Ефективне управління фондами передбачає не лише забезпечення достатнього обсягу ресурсів, а й оптимізацію їх структури та ціни залучення з метою максимізації вартості підприємства. Вагомого значення набуває також концепція фінансової гнучкості – здатність суб'єкта господарювання оперативно перерозподіляти фондові ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища без суттєвих втрат ефективності.

Концепція сталого розвитку, закріплена у Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року, передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у систему управлінських рішень. Це означає переорієнтацію управління фондами з суто прибутково орієнтованої моделі на модель, що враховує довгострокову стійкість, ESG-критерії (*environmental, social, governance*) та інтереси всіх зацікавлених сторін [2]. Впровадження Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD) зобов'язує підприємства розкривати вплив своєї діяльності на довкілля, що позначається на підходах до формування резервних та інвестиційних фондів.

Аналіз практики управління фондами українських підприємств засвідчує системні проблеми: недостатній рівень капіталізації, значну залежність від зовнішніх джерел фінансування та обмеженість резервних фондів. За даними Державної служби статистики України, у 2022–2024 роках частка збиткових підприємств стабільно перевищувала 24%, що свідчить про критичний стан системи управління фондами в умовах воєнної економіки [4]. Водночас відбувається активізація державно-приватного партнерства через програми МФК і ЄБРР, що формує нові джерела інвестиційних фондів [3].

З метою систематизації та операціоналізації підходів до оцінювання ефективності управління фондами підприємств в контексті сталого розвитку, запропоновано авторську систему ESG-орієнтованих критеріїв, що охоплює екологічний, соціальний та управлінський виміри. Формування зазначеної системи здійснювалося на основі синтезу вимог Директиви ЄС CSRD 2022/2464, міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ S1 та S2), стандартів Міжнародної організації праці (МОП), а також рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду (Basel III). Запропоновані індикатори оцінювання дозволяють комплексно відстежувати ефективність управління кожним видом фондів підприємства у розрізі трьох вимірів сталості, а також забезпечити порівнянність результатів із міжнародними стандартами нефінансової звітності. Принципово важливим є те, що кожен критерій забезпечений кількісно вираженим рекомендованим значенням та прив'язаний до конкретної нормативної бази, що надає запропонованій системі практичного характеру і робить її придатною для застосування у процесі прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури фондів підприємства. Диференціація критеріїв за функціональними підсистемами управління — екологічною, соціальною та корпоративно-управлінською — уможливлює інтегровану оцінку внеску кожного виду фондів у загальний рівень сталості суб'єкта господарювання, а рекомендовані граничні значення індикаторів слугують орієнтирами для внутрішнього фінансового планування та зовнішнього нефінансового аудиту (Таблиця 1).

Таблиця 1

Система ESG-орієнтованих критеріїв оцінювання ефективності управління фондами підприємства

ESG-критерій	**Індикатор оцінювання**	**Рекомендоване значення**	**Нормативна база**
Екологічний (E)	Частка «зелених» інвестицій у фонді розвитку виробництва	≥ 20% від обсягу фонду	Директива CSRD 2022/2464, Стратегія «зеленого» відновлення
Соціальний (S)	Питома вага фонду оплати праці у витратах підприємства	≥ 25%	Стандарти МОП, КЗпП України
Управлінський (G)	Рівень капіталізації резервного фонду	15–25% від статутного капіталу	МСФЗ, Господарський кодекс України [7]
Фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	≥ 0,5	Методика НБУ, стандарти Basel III

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3]

З метою підвищення ефективності управління фондами підприємств в контексті сталого розвитку доцільно: по-перше, впровадити інтегровану систему фінансового планування, що поєднує короткострокові та довгострокові цілі; по-друге, забезпечити рівень резервного фонду не менше 15-25% від статутного капіталу як інструменту фінансової безпеки; по-третє, запровадити ESG-орієнтовані критерії оцінювання ефективності використання фондів (Таблиця 1); по-четверте, застосовувати цифрові інструменти фінансового аналізу – ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite) та платформи Business Intelligence.

Цифровізація управління фондами підприємства є ключовим напрямом підвищення його ефективності. Застосування хмарних платформ фінансового планування та інструментів бізнес-аналітики забезпечує прозорість і своєчасність управлінської інформації щодо стану фондів. Впровадження автоматизованих систем ризик-менеджменту дозволяє у режимі реального часу відстежувати відхилення фактичних показників від планових та оперативно коригувати структуру фондів. Узгодження форматів фінансової звітності з вимогами МСФЗ S1 та S2 щодо розкриття інформації про сталий розвиток сприятиме залученню іноземних інвестицій та підвищенню кредитного рейтингу вітчизняних підприємств.

Таким чином, управління фондами підприємства є багатовимірним процесом, що визначає його фінансову стійкість і здатність до сталого розвитку. В умовах воєнної економіки та євроінтеграційних трансформацій вдосконалення механізмів формування і використання

фондів набуває стратегічного значення для відновлення та розвитку вітчизняного бізнесу. Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка галузево диференційованих моделей управління фондами з урахуванням ESG-пріоритетів та специфіки функціонування в умовах збройного конфлікту.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку ООН : офіційний сайт ООН. URL: https://sdgs.un.org/goals (дата звернення: 13.05.2026).
2. Імплементація критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Полісся. 2025. URL: https://nvp.stu.cn.ua/article/view/353613 (дата звернення: 13.05.2026).
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 13.05.2026).
4. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за 2024 рік : експрес-випуск / Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-2024-rik-ekspres (дата звернення: 13.05.2026).

УДК 336.71:502.131.1

Худолій Ю.С., к.е.н., доцент;
Янко А.О., Слинько Я.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЗЕЛЕНИЙ БАНКІНГ ТА ЕКОЛОГІЧНЕ ФІНАНСУВАННЯ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ
GREEN BANKING AND GREEN FINANCE: GLOBAL TRENDS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Глобальна кліматична криза та погіршення стану довкілля спричинили суттєві зміни у світовій фінансовій системі, де екологічні аспекти стали важливими критеріями прийняття інвестиційних і банківських рішень. У сучасному світі зелений банкінг та екологічне фінансування перетворилися на стратегічний напрям діяльності міжнародних фінансових установ. За прогнозами Bloomberg Intelligence, обсяг активів під управлінням, що враховують ESG-критерії, до 2025 року може перевищити 50 трильйонів доларів США, що становитиме третину всіх глобальних активів під управлінням.

Сутність зеленого банкінгу полягає у фінансуванні проєктів у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності, екологічного транспорту та переробки відходів, а також у скороченні підтримки галузей, що завдають шкоди довкіллю. Водночас принципи ESG – екологічної, соціальної відповідальності та корпоративного управління – стали міжнародним стандартом функціонування ринків капіталу та важливим інструментом сталого розвитку. Глобальні тенденції свідчать про швидке зростання ролі екологічного фінансування у світовій економіці. Банки дедалі активніше впроваджують системи оцінки кліматичних ризиків, а одним із головних регуляторних механізмів стала «Зелена таксономія» Європейського Союзу, що визначає критерії екологічно сталої діяльності та зменшує ризики грінвошингу.

Варто відзначити, що важливим інструментом фінансування екологічних проєктів стали зелені облігації, ринок яких постійно зростає: кумулятивний обсяг випуску зелених облігацій у світі вже перетнув позначку у 2,5 трильйони доларів, при цьому Міжнародне енергетичне агентство (IEA) наголошує, що для досягнення «чистого нуля» до 2050 року щорічні інвестиції в чисту енергію мають зрости до 4,5 трильйонів доларів вже до 2030 року. Значну роль також відіграють цифрові технології, зокрема блокчейн та системи моніторингу вуглецевого сліду, які забезпечують прозорість використання коштів.

Для України впровадження зеленого банкінгу є важливою умовою економічної

модернізації, післявоєнного відновлення та інтеграції до Європейського Союзу. Розвиток екологічного фінансування в Україні активізувався завдяки підтримці міжнародних організацій і стратегії сталого розвитку фінансового сектору, представленій Національним банком України у 2021 році. До початку повномасштабної війни потужність відновлюваної енергетики в Україні досягла близько 9,5 ГВт, а загальний обсяг інвестицій у сектор ВДЕ перевищив 12 мільярдів доларів. Одним із лідерів цього напряму став Укргазбанк, який за роки співпраці з IFC профінансував понад 500 масштабних екопроєктів. Проте війна спричинила значні труднощі через руйнування енергетичної інфраструктури, зростання кредитних ризиків та скорочення інвестиційної активності.

Водночас війна посилила потребу України в енергетичній незалежності та розвитку сучасних екологічних технологій. У цьому контексті особливого значення набуває концепція «Build Back Better», яка передбачає відбудову зруйнованих об'єктів із дотриманням високих стандартів енергоефективності та екологічної безпеки. Згідно з оцінками Світового банку та Уряду України (RDNA3), прямі збитки, завдані довкіллю внаслідок агресії, оцінюються у понад 60 мільярдів доларів, а потреби у відновленні лише енергетичного сектору на засадах декарбонізації становлять близько 15,5 мільярдів доларів на найближчу перспективу. Екологічне фінансування може стати основним механізмом реалізації цієї стратегії через залучення міжнародних інвестицій у модернізацію інфраструктури та розвиток відновлюваної енергетики.

Для подальшого розвитку зеленого банкінгу Україні необхідно завершити створення національної зеленої таксономії, гармонізованої зі стандартами ЄС, а також запровадити механізми страхування воєнних ризиків для екологічних проєктів. Це критично важливо у світлі впровадження європейського механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM), через який, за оцінками експертів, українські експортери можуть втрачати понад 1 мільярд євро щорічно, якщо не здійснять «зелену» модернізацію виробництва. Важливу роль у фінансуванні відбудови можуть відіграти муніципальні зелені облігації та доступні кредитні програми для малого і середнього бізнесу. Не менш важливим є підвищення професійних компетенцій працівників банківської сфери, оскільки оцінка екологічних ризиків потребує спеціальних знань у сфері енергетики, екологічного менеджменту та міжнародної кліматичної політики.

Отже, зелений банкінг та екологічне фінансування є важливими інструментами економічної безпеки, модернізації та сталого розвитку України. Попри складні воєнні умови, Україна має можливість здійснити «зелений стрибок», впроваджуючи сучасні технології та міжнародні практики. Ефективна взаємодія держави, банківського сектору та міжнародних партнерів здатна створити сучасну систему екологічного фінансування, яка забезпечить успішну післявоєнну відбудову та формування конкурентоспроможної й екологічно безпечної економіки.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів (щодо зелених облігацій): Закон України від 19.06.2020 № 738-IX. *Законодавство України*: офіц. вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20 (дата звернення: 06.05.2026).
2. Стратегія сталого розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ: Національний банк України, 2021. URL: https://mof.gov.ua/storage77777/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf (дата звернення: 06.05.2026).
3. Shcherbakova O. Climate financing in Ukraine. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2025. Vol. 2. P. 215–228. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-18.
4. Худолій Ю. С., Кулинич А. О. Green Banking та його розвиток в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 162–170.
5. Svistun L. A., Zavora T. V., Khudolii Yu. S. Prospects for the implementation of real estate development in Ukraine based on energy efficiency principles and the problems with raising the finance required. *Acta Innovations*. 2018. № 29. P. 5–15. DOI: https://doi.org/10.32933/ActaInnovations.29.1.

УДК 368.03:336.7(477)

Науменко О.А., асистент;
Андреєва К. Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН
CHALLENGES IN ESTABLISHING INTERGOVERNMENTAL RELATIONS

Формування міжбюджетних відносин залишається однією з найбільш складних ділянок бюджетної політики, оскільки воно пов'язане не лише з технічним розподілом коштів між державним і місцевими бюджетами, а й з реальним балансом повноважень, ресурсів і відповідальності органів влади. У практичному вимірі проблема полягає в тому, що місцеве самоврядування часто отримує ширший обсяг завдань, ніж обсяг фінансових ресурсів, необхідних для їх належного виконання. Через це міжбюджетні відносини не можна розглядати як простий механізм передання трансфертів. Вони відображають якість фінансової децентралізації, спроможність територіальних громад планувати розвиток, забезпечувати базові послуги та зменшувати залежність від рішень центрального рівня влади.

У науковій літературі ця проблема тісно пов'язується з незавершеністю моделі фінансової децентралізації. С. А. Дяченко наголошує, що розвиток міжбюджетних відносин має відбуватися через посилення фінансової самостійності місцевого самоврядування, однак на практиці зберігаються суперечності між розширенням повноважень громад і реальними можливостями їх бюджетного забезпечення [1, с. 21].

Це означає, що формальне передання функцій на місцевий рівень ще не гарантує повної бюджетної спроможності. Якщо громада відповідає за освіту, соціальну інфраструктуру, комунальні послуги, дороги місцевого значення чи розвиткові проєкти, але її дохідна база нестабільна, міжбюджетні відносини починають виконувати компенсаторну роль. Така компенсація є необхідною, але водночас вона може закріплювати фінансову залежність місцевих бюджетів від трансфертів.

Важливою проблемою є нерівномірність дохідної бази територіальних громад. Одні громади мають розвинену підприємницьку активність, більшу кількість платників податків, кращу інфраструктуру та вигідне розташування. Інші, особливо невеликі або периферійні громади, мають обмежені джерела надходжень і вищу потребу в бюджетній підтримці. Н. В. Корень звертає увагу на те, що в умовах бюджетної децентралізації міжбюджетні відносини мають забезпечувати не механічне вирівнювання, а фінансову збалансованість територій із різним економічним потенціалом [2, с. 29].

Це має принципове значення, бо без вирівнювального механізму громади з нижчою податковою базою не можуть забезпечувати однаковий мінімальний рівень публічних послуг. Проте надмірна залежність від дотацій також створює ризик пасивної бюджетної поведінки, коли місцева влада більше орієнтується на отримання підтримки, ніж на розширення власної дохідної бази.

Окрема складність полягає в тому, що міжбюджетні трансферти часто сприймаються як основний інструмент підтримки місцевих бюджетів, хоча їх призначення ширше. Вони мають не лише покривати дефіцит ресурсів, а й узгоджувати фінансові можливості громад із переданими повноваженнями.

О. Польова підкреслює, що міжбюджетні відносини виступають інструментом розвитку територіальних громад, оскільки через них формується можливість фінансування місцевих програм, інфраструктурних проєктів і спільних ініціатив [3, с. 4]. Через це якість міжбюджетних відносин прямо впливає на здатність громади не тільки виконувати поточні видатки, а й планувати довгостроковий розвиток. Коли трансферти мають переважно поточний характер і спрямовуються на покриття першочергових видатків, інвестиційний потенціал місцевих бюджетів знижується.

Проблемність формування міжбюджетних відносин добре простежується через механізм реалізації міжбюджетних трансфертів. У ньому поєднуються рішення органів місцевого самоврядування, стан місцевого бюджету, наявність дефіциту або профіциту, можливість спільного використання ресурсів і потреба в погодженні фінансових рішень між громадами. Міжбюджетні трансферти в такому разі не можна розглядати як ізольоване передання коштів, оскільки вони є частиною ширшого фінансового механізму місцевого розвитку. Їх значення полягає не лише в покритті нестачі бюджетних ресурсів, а й у забезпеченні узгодженості між повноваженнями місцевого самоврядування, реальними доходами місцевих бюджетів і потребами територіальних громад [1, с. 26].

У практичному вимірі це означає, що проблема міжбюджетних відносин виникає не тільки тоді, коли одному бюджету бракує коштів. Вона проявляється також у процедурі погодження рішень, у визначенні умов передання ресурсів, у здатності громад об'єднувати фінансові можливості для спільних проєктів розвитку. Через це слабким місцем є не лише обсяг трансфертів, а й порядок їх планування, прозорість розподілу та відповідність реальним потребам територій. Якщо трансферти розподіляються без достатнього врахування фінансової спроможності громад, структури їхніх видатків і перспектив місцевого розвитку, вони можуть виконувати лише короткострокову компенсаторну функцію, не усуваючи глибших причин бюджетної незбалансованості.

Ще однією проблемою є нестабільність доходів місцевих бюджетів. І. Юрчишена, Н. Сивульська та А. Пислиця зазначають, що в умовах децентралізації формування доходів бюджетів залежить від економічної активності територій, податкової спроможності, ефективності адміністрування платежів і загальної фінансової політики держави [4, с. 109].

Для громад це означає, що навіть за наявності розширених бюджетних прав вони не завжди можуть прогнозувати достатній обсяг надходжень. Особливо гостро ця проблема проявляється тоді, коли видатки мають постійний характер, а доходи залежать від нестабільних економічних чинників. У результаті місцеві бюджети змушені або скорочувати видатки розвитку, або очікувати додаткової підтримки з державного бюджету.

Суттєвим недоліком є також розрив між нормативним закріпленням повноважень і фактичним фінансовим забезпеченням. На рівні законодавства громади можуть мати право вирішувати значну частину місцевих питань, проте реальне виконання цих функцій залежить від обсягу власних і закріплених доходів. Якщо фінансова база недостатня, місцеве самоврядування втрачає можливість самостійно визначати пріоритети розвитку.

С. А. Дяченко обґрунтовує, що ефективна модель фінансової децентралізації потребує не тільки передання ресурсів, а й чіткого узгодження бюджетних повноважень між різними рівнями влади [1, с. 24]. Без такого узгодження виникає ситуація, коли відповідальність за результат покладається на місцевий рівень, а реальні фінансові важелі залишаються обмеженими.

Отже, проблеми формування міжбюджетних відносин мають комплексний характер. Вони охоплюють нерівномірність фінансової спроможності громад, залежність місцевих бюджетів від трансфертів, нестабільність доходної бази, недостатню узгодженість між повноваженнями і ресурсами, а також потребу в прозорішому механізмі розподілу бюджетної підтримки. Найбільш вразливою ланкою є не сам факт існування міжбюджетних трансфертів, а їх здатність забезпечувати реальне вирівнювання та розвиток територій. Тому вдосконалення міжбюджетних відносин має бути спрямоване на посилення власної дохідної бази громад, точніше визначення фінансових потреб територій і формування такого механізму трансфертів, який не підміняє місцеву фінансову самостійність, а підтримує її.

Список використаних джерел

1. Дяченко С. А. Розвиток міжбюджетних відносин у контексті формування моделі фінансової децентралізації в Україні. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 7. С. 20-29. DOI: https://doi.org/10.33244/2617-5932.7.2021.20-29. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/7_2021/4.pdf

2. Корень Н. В. Міжбюджетні відносини в умовах бюджетної децентралізації в Україні. *Статистика України*. 2016. № 1. С. 27-33. URL: https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/61/52/100

3. Польова О. Міжбюджетні відносини як інструмент механізму розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1373

4. Юрчишена І., Сивульська Н., Пислиця А. Проблеми та перспективи формування доходів бюджетів в Україні в умовах децентралізації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 12. С. 107-115. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-14. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/338/317

УДК 336.71:005.35

Вовченко О.С., к.е.н., доцент;
Варвянська А.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ
CURRENT TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BANKING BUSINESS

Впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в сучасних умовах потребує стратегічного підходу, в межах якого формується цілісна екосистема взаємодії банку зі стейкхолдерами, що базується на принципах етичного ведення бізнесу, прозорості та відповідального інвестування, і є критично важливим для підвищення довіри до банківської системи та стимулювання економічного зростання. У цьому контексті ключовим орієнтиром для банків стають принципи ESG (Environmental, Social, Governance – екологічної, соціальної та управлінської відповідальності) [1]. Вони формують сучасне розуміння КСВ, поєднуючи сталий розвиток, етичне управління та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Згідно з даними Національного банку України, у 2025 році дві третини банків повідомили про вплив ESG-ризиків на їхню діяльність. Повна інтеграція ESG-факторів у стратегію, систему управління ризиками та внутрішній контроль банківських установ очікується до 31 липня 2026 року [2]. Саме фіксація цих ризиків спонукає банки активніше впроваджувати соціально відповідальні практики задля досягнення довгострокових переваг. Аналіз діяльності ТОП-5 банків (за рівнем активів) дозволив виділити найпоширеніші напрями реалізації КСВ в українському банківському секторі (табл. 1).

Таблиця 1

Напрямки корпоративної соціальної відповідальності ТОП-5 банків України

Банк	Характеристика політики КСВ	Основні засоби реалізації
1	2	3
АТ КБ «ПриватБанк»	Соціальна, екологічна відповідальність, підтримка ЗСУ, фінансова інклюзія	Волонтерські рахунки, безкоштовні картки для військових, комфортні умови праці, працевлаштування інвалідів, програми фінансової грамотності, розвиток цифрових сервісів (Приват24), зменшення паперового документообігу, енергоефективність відділень, благодійна програма «Невідкладний донат: допомога шпиталям та медзакладам України».

Продовження таблиці 1

1	2	3
АТ «Ощадбанк»	Підтримка ветеранів та ВПО, освітні програми, безбар'єрність, ESG-принципи	Програма «єОселя», кредитування за програмою «5-7-9%» (ІІ місце), грантові програми (І місце), мобільні броньовані відділення, програма «Моя безбар'єрність», фінансування енергоефективних проєктів, соціальні кредити, допомога особам з вадами зору, тяжкохворим дітям, благодійні перекази через застосунок («Підтримаємо Українську Армію»)
АТ «Укр-ексімбанк»	Підтримка експортерів, фінансування критичних галузей	Провідний кредитор енергосектору, кредитування експортерів та аграріїв, програми для ВПО, підтримка культури, фінансування проєктів енергоефективності (ЄІБ, 15 млн євро), участь у програмі «5-7-9%», корпоративне донорство крові, продаж військових облігацій.
Банк	Характеристика політики КСВ	Основні засоби реалізації
АБ «Укргазбанк»	Екологічна та соціальна відповідальність, прозорість, фінансування «зелених» проєктів	Політика екологічної («зелений» банк) та соціальної відповідальності, екодепозити на фінансування природоохоронних проєктів, сортування сміття, утилізація батарейок та пластикових карток, енергозберігаюче освітлення, відмова від пластику, публічна звітність за ЦСР, програма «Патріот» - пільги для кредитування військовослужбовців.
АТ «Райффайзен Банк»	Інтеграція ESG-принципів, зелена економіка, соціальна інклюзія, підтримка громад	Звітність за стандартами GRI (глобальна ініціатива зі звітності), членство в Глобальному договорі ООН, «зелені» кредити для бізнесу та населення, скорочення викидів CO_2, інклюзивні відділення, програми рівності, підтримка місцевих громад та ветеранського бізнесу, освітні стипендії.

Джерело: сформовано авторами з використанням даних офіційних сайтів банків

Серед них варто виділити: корпоративне волонтерство, благодійництво та спонсорство: постійна та масштабна підтримка ЗСУ, створення спеціальних рахунків для донатів та системна допомога медичним закладам; захист незахищених категорій населення: комплексна підтримка осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО та дітей, які постраждали внаслідок війни; екологічний напрям роботи: впровадження енергоефективних технологій у відділеннях, розвиток «зеленого» кредитування для бізнесу, підтримка низьковуглецевої економіки та перехід на екологічні платіжні картки;

−розвиток персоналу та інклюзивність: створення безпечних і комфортних умов праці, програми адаптації для працівників-ветеранів та активне працевлаштування осіб з інвалідністю.

Тож КСВ українських банків еволюціонувала від простої благодійності до стратегічної підтримки держави. В сучасних умовах соціальна відповідальність банку вимірюється не лише сумами перерахованих на благодійність коштів, а його здатністю забезпечувати безперебійну роботу фінансової системи, підтримувати економіку через кредитування критичних галузей, сплачувати податки, що йдуть на армію, створювати робочі місця, розвивати інклюзивні сервіси для вразливих верств населення та безпосередньо долучатися до обороноздатності через продаж військових облігацій, волонтерські рахунки та підтримку ветеранів. Як слушно зауважують дослідники соціального банкінгу [3, 4], у кризових умовах банки мають перетворитися на «фінансовий місток», який не просто акумулює кошти і виступає фінансовим посередником, а й цілеспрямовано спрямовує капітал у національну економіку,

забезпечуючи синергію між економічною стабільністю та соціальним захистом. Таким чином, сучасна парадигма КСВ в банківському секторі України трансформувалася у модель відповідального партнерства, де фінансова установа стає гарантом соціальної інклюзії та активним учасником відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85

2. Про схвалення Змін до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України: Рішення Правління Національного банку України від 03 лют. 2026 р. № 31-рш. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/03022026_31-rsh.pdf?v=16.

3. Onyshchenko, S., Yehorycheva, S., Karpenko, Ye., & Vovchenko, O. (2025). Reporting on the sustainable development of Ukrainian banks: Current state, challenges and prospects. *Economics of Development*, 24(1), 84-95. https://doi.org/10.63341/econ/1.2025.84

4. Савлук С., Дубас А. Соціальний банкінг у повоєнному відновленні. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 3 (149). С. 4-16. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(149)01

УДК 336.741.2:336.1:330.34

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент;
Онбишенко В. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ДИНАМІКИ МОНЕТАРНИХ АГРЕГАТІВ НА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
THE IMPACT OF MONETARY AGGREGATE DYNAMICS ON THE FINANCIAL PROVISION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Сучасний етап розвитку економіки вимагає стабільного фінансового забезпечення для досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР).

Фундаментом цього забезпечення є стан фінансової системи, ключовим індикатором якого виступає динаміка монетарних агрегатів. Вони визначають загальну ліквідність економіки, що впливає як на наповнення державного бюджету, так і на інвестиційний потенціал та доступність кредитних ресурсів.

Отже, метою даного аналітичного дослідження є комплексний аналіз впливу динаміки грошової маси на фінансування ЦСР. Дослідження фокусується на виявленні механізмів їхнього взаємозв'язку та встановленні кореляції між зміною монетарних агрегатів і темпами реалізації перспектив сталого розвитку.

Указом Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» визначено 17 ЦСР. Проте, для забезпечення раціональності та фокусності даного дослідження, ці завдання було узагальнено за спорідненими макроекономічними ознаками у дві ключові категорії.

Перший напрям об'єднує соціально-економічні вектори: подолання бідності (ЦСР 1) шляхом розширення зайнятості населення, що у підсумку має забезпечити стійке економічне зростання (ЦСР 8). Друга категорія безпосередньо охоплює розвиток реального сектора економіки, а саме: промисловість, інновації та інфраструктуру (ЦСР 9) [1].

Досягнення згрупованих цілей сталого розвитку неможливе без стабільного припливу інвестицій та доступності кредитних ресурсів у реальному секторі економіки.

Джерелом цих ресурсів є загальна пропозиція грошей, структура якої відображає

здатність фінансової системи абсорбувати шоки та підтримувати розвиток.

Оскільки монетарні агрегати є базовим вимірником обсягу та структури грошової маси, їхня динаміка виступає вихідною точкою для розуміння інвестиційного потенціалу країни. З огляду на це, перш ніж оцінювати ефективність фінансування ЦСР, необхідно дослідити структурні зрушення в динаміці монетарних агрегатів в умовах макроекономічної нестабільності 2021–2025 років.

Протягом досліджуваного періоду в Україні спостерігалося суттєве та безперервне зростання абсолютних обсягів усіх монетарних агрегатів, що було зумовлено надходженням значної міжнародної фінансової допомоги, монетизацією дефіциту державного бюджету та участю Національного банку в наданні ліквідності.

Зокрема, грошовий агрегат М0 (готівка поза банками) зріс із 516,1 млрд грн у 2020 році до близько 760 млрд грн наприкінці 2024 року, а станом на грудень 2025 року сягнув 866,9 млрд грн.

Більш широкі грошові агрегати демонстрували ще стрімкішу динаміку: агрегат М1 збільшився у понад два рази, досягнувши 2,5 трлн грн наприкінці 2025 року, а загальна грошова маса (М3) зросла на майже 89% за 2020–2024 роки та перевищила 4 трлн грн у грудні 2025 року.

Таке значне збільшення грошової маси на тлі воєнних шоків та економічної невизначеності з одного боку забезпечувало платоспроможність держави і підтримувало фінансову систему, але з іншого – посилювало інфляційний тиск [2].

Незважаючи на зростання абсолютних обсягів готівки, у структурі грошової маси відбулися глибокі якісні трансформації, головною з яких стало зниження частки готівкових коштів (М0) на користь високоліквідних безготівкових рахунків.

Питома вага агрегату М0 у загальному обсязі грошової маси знизилася з 27,9% у 2020 році до рекордно низьких 21,7% – 22,5% у 2024 році.

Натомість частка коштів на поточних рахунках (М1-М0) стабільно зростала, досягнувши понад 39%, що свідчить про активний перехід до безготівкових форм розрахунків, розвиток електронної комерції та прагнення економічних агентів зберігати кошти у найбільш ліквідній формі для миттєвих операцій під час кризи.

Водночас спостерігалося стійке скорочення питомої ваги депозитів в іноземній валюті (М3-М2), що підтверджує поступову дедоларизацію депозитної структури банківської системи та домінування гривневих ресурсів [2].

Аналізуючи вищезазначені тенденції, можна простежити глибокий і неоднозначний взаємозв'язок між динамікою монетарних агрегатів та фінансовим забезпеченням обраних категорій ЦСР.

З одного боку, стрімке розширення загальної грошової маси (М3) та акумулювання безготівкових коштів дозволило державі профінансувати критичні видатки, підтримати соціальні програми і, тим самим, стримати рівень бідності населення (ЦСР 1).

З іншого боку, концентрація капіталу у високоліквідній формі на поточних рахунках (агрегат М1) свідчить про обережність економічних агентів та їхнє небажання здійснювати довгострокові вкладення.

Через це накопичений монетарний ресурс не трансформується повною мірою в довгострокове інвестиційне кредитування, що суттєво обмежує фінансування модернізації промисловості та інфраструктури (ЦСР 9), а отже – стримує темпи стійкого економічного зростання (ЦСР 8).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що впродовж 2021–2025 років зміна обсягів та структури грошової маси відіграла роль макроекономічного стабілізатора, забезпечивши ліквідністю базові потреби фінансової системи.

Однак для якісного фінансування цілей сталого розвитку самого лише нарощування ліквідності недостатньо.

Головним завданням для фінансового механізму на сучасному етапі є перенаправлення акумульованої грошової маси з поточного обслуговування бюджетних потреб у реальний сектор економіки.

Лише за умови стимулювання довгострокового кредитування та трансформації короткострокових коштів у інвестиційні проєкти, монетарні агрегати стануть дієвим рушієм інфраструктурного розвитку та подолання бідності.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 №722/2019. URL: Про Цілі сталого розвитку У... | від 30.09.2019 № 722/2019 (дата звернення: 20.05.2026).

2. Грошово-кредитна та фінансова статистика. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 336.714:330.32

Москалець К.В.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ
TRANSFORMATION OF INVESTMENT BEHAVIOR OF UKRAINIAN HOUSEHOLDS AS A FACTOR OF FINANCIAL STABILITY IN WARTIME

Домогосподарства виступають важливим суб’єктом фінансової системи, оскільки саме вони є основним джерелом формування внутрішніх інвестиційних ресурсів держави. Акумулюючи надлишки власних доходів у формі заощаджень, населення трансформує їх у капітал, який через банківську систему та фондовий ринок спрямовується на фінансування реального сектору економіки та державних програм.

В умовах обмеженого доступу до зовнішніх запозичень, кошти домогосподарств стають фундаментом для забезпечення макроекономічної стабільності та повоєнної відбудови, перетворюючи приватне нагромадження на потужний інструмент зміцнення фінансової незалежності та стимулювання економічного зростання країни.

У воєнних умовах та в період підготовки до повоєнної відбудови заощаджувальна поведінка населення України демонструє високу адаптивність і стійкість. Заощадження домогосподарств є важливою складовою фінансів домогосподарств, яка забезпечує їх фінансову стійкість, захищає від економічних шоків і створює основу для подальшої інвестиційної діяльності.

Незважаючи на значні виклики, домогосподарства продовжують накопичувати кошти, віддаючи перевагу відносно безпечним, ліквідним і доступним інструментам збереження вартості.

За даними Національного банку України, станом на 1 грудня 2025 року обсяг вкладів фізичних осіб (включаючи фізичних осіб-підприємців) у банках досяг рекордного рівня – 1 552,8 млрд грн. Протягом 2025 року депозити населення зросли більш ніж на 200 млрд грн порівняно з кінцем 2024 року. З початку повномасштабного вторгнення кількість вкладів зросла на 17 %, а середній розмір вкладу – на 63 %. Гривневі депозити збільшуються значно швидше за валютні, що свідчить про поступове відновлення довіри населення до національної валюти. Понад половину загального обсягу депозитів становлять великі вклади (понад 600 тис. грн), і їх частка продовжує зростати [1; 2].

Станом на початок 2026 року зазначена тенденція зберігається. За окремими оцінками, загальний обсяг вкладів фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців перевищив 1,6 трлн грн. Це свідчить про те, що зростання номінальних доходів населення, зокрема заробітних плат у приватному секторі та соціальних виплат, у поєднанні зі сповільненням інфляційних процесів створює більш сприятливі умови для фінансової поведінки домогосподарств. У результаті населення отримує можливість не лише забезпечувати поточні споживчі потреби, але й поступово формувати фінансові резерви у вигляді заощаджень.

Поряд із банківськими депозитами домогосподарства активно розвивають інвестиційну діяльність через державні цінні папери. У 2025 році портфель облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) у власності фізичних осіб зріс на 42,6 % - з 78,5 млрд грн до 111,9 млрд грн. Станом на початок 2026 року вкладення громадян в ОВДП перевищили 120 млрд грн, а в окремі періоди (лютий–квітень 2026) зростання за рік сягало 44–50 %. Середньозважена дохідність гривневих ОВДП у 2025 році становила близько 16,24 %, що робить їх привабливішим інструментом порівняно з депозитами після сплати податків [2].

У 2026 році, за оцінками НБУ, ставки за строковими гривневими депозитами коливаються в межах 10–15 % річних, а дохідність ОВДП – 13–17 %. При прогнозованій інфляції на рівні 7,5 % такі інструменти забезпечують позитивну реальну дохідність і дозволяють домогосподарствам захищати заощадження від знецінення. Це особливо важливо в умовах повоєнної відбудови, коли населення поступово відновлює довіру до довгострокових фінансових інструментів.

Інвестиційна діяльність домогосподарств залишається переважно консервативною. Основними формами залишаються банківські депозити та ОВДП. Інші інструменти (корпоративні облігації, акції, нерухомість, прямі інвестиції в бізнес) використовуються значно рідше через високі ризики, пов’язані з воєнними загрозами, та недостатній рівень фінансової грамотності більшості населення.

У повоєнний період інвестиційна активність може посилитися завдяки державним програмам підтримки («єОселя», гранти на відновлення бізнесу, компенсації за пошкоджене майно) та загальному покращенню інвестиційного клімату. Однак для переходу від простого накопичення заощаджень до активних інвестицій потрібні подальше зниження макроекономічних ризиків, розвиток ринку капіталів і системна робота з підвищення фінансової грамотності [3].

Заощадження домогосподарств виконують важливу макроекономічну функцію. Вони є основним джерелом фондування банківської системи, підтримують державний борг через купівлю ОВДП і формують внутрішні інвестиційні ресурси для відновлення економіки. Зростання реальних доходів населення та стабілізація інфляції створюють передумови для подальшого нарощування заощаджень. Водночас низьке боргове навантаження домогосподарств (споживчі кредити становлять незначну частку витрат) свідчить про обережну та раціональну фінансову поведінку більшості сімей [4].

Підсумовуючи, варто вказати, що трансформація заощаджувальної та інвестиційної поведінки українських домогосподарств свідчить про їх перетворення на ключового внутрішнього інвестора держави, проте цей процес стримується низкою суттєвих загроз. Поряд із інфляційним тиском та валютними ризиками, що загрожують знеціненням капіталу, вагомим бар'єром залишається низький рівень фінансової грамотності, який обмежує вибір населення лише консервативними інструментами та заважає розвитку повноцінного ринку капіталів.

Тому для сталого розвитку в поствоєнний період державна політика має зосередитися на створенні захищеної екосистеми для приватних інвесторів, системному страхуванні воєнних ризиків та розвитку цифрових інвестиційних платформ, що дозволить перетворити пасивні накопичення на активний ресурс для відбудови реального сектору економіки.

Список використаних джерел

1. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2025 року). Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 01.05.2026).
2. Національний банк України. Просто про економіку: чого чекати далі (лютий 2026 року). URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-chogo-chekati-dali-lyutiy-2026-roku (дата звернення: 01.05.2026).
3. Міністерство фінансів України. Інвестиції українців в ОВДП за 2025 рік зросли на 42,6 %: підсумки внутрішнього ринку державних облігацій (січень 2026). URL: https://mof.gov.ua/uk/news/investitsii_ukraintsiv_v_ovdp_za_2025_rik_zrosli_na_426_pidsumky_roku_vnutrishnogo_rynku_derzhavnikh_obligatsii-5529 (дата звернення: 01.05.2026).
4. Фінанси домогосподарств в Україні: проблеми та перспективи їх розвитку : навчально-методичний посібник. URL: http://kaf-fin.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Домогосподарство.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

УДК 368.03:336.7(477)

Божинська К. Л.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
CHARACTERISTICS OF FINANCIAL RELATIONSHIPS UNDER WAR CONDITIONS

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах повномасштабної війни фінансова система України зазнала суттєвих змін. Воєнний стан вплинув на функціонування державних фінансів, банківської системи, податкової політики та бюджетного процесу. У сучасних умовах фінансові відносини стали одним із головних інструментів забезпечення стабільності держави, оскільки саме через фінансову систему здійснюється фінансування оборони, соціального захисту населення та підтримка економіки країни.

Фінансові відносини являють собою сукупність економічних відносин, які виникають між державою, підприємствами, фінансовими установами та населенням у процесі формування, розподілу та використання грошових ресурсів [1].

В умовах воєнного стану значення фінансових відносин значно посилилося, адже держава змушена оперативно мобілізовувати фінансові ресурси для забезпечення обороноздатності країни та підтримки функціонування економіки.

Однією з головних особливостей фінансових відносин у період воєнного стану є зміна структури державного бюджету. Значна частина бюджетних видатків спрямовується на сектор безпеки та оборони. Держава фінансує забезпечення військовослужбовців, закупівлю озброєння, підтримку правоохоронних органів та відновлення критичної інфраструктури. Крім цього, важливими залишаються соціальні видатки, зокрема виплата пенсій, допомоги внутрішньо переміщеним особам, підтримка малозабезпечених верств населення та фінансування сфери охорони здоров’я [2].

В умовах війни державний бюджет України характеризується значним дефіцитом. Це пояснюється скороченням економічної активності, зменшенням податкових надходжень та одночасним збільшенням державних витрат. Для покриття дефіциту бюджету держава використовує внутрішні та зовнішні джерела фінансування. Важливу роль відіграють міжнародна фінансова допомога, кредити міжнародних організацій та грантова підтримка від країн-партнерів.

Суттєвих змін зазнала і податкова політика держави. На початку війни для підтримки бізнесу були введені податкові пільги та спрощені умови ведення підприємницької діяльності.

Зокрема, для окремих категорій підприємців діяли знижені податкові ставки та спрощені правила звітності. Проте у подальшому держава була змушена поступово посилювати податкове навантаження для забезпечення стабільного наповнення бюджету. Одним із прикладів стало підвищення ставки військового збору та розширення бази оподаткування [3].

Особливістю фінансових відносин у період воєнного стану є також активне використання державних запозичень. Важливим інструментом фінансування стали військові облігації внутрішньої державної позики. Їх купують як громадяни України, так і підприємства та банки. Отримані кошти спрямовуються на фінансування оборонних потреб держави. Використання військових облігацій дозволяє державі залучати додаткові ресурси без прямого збільшення податкового навантаження на населення.

Прикладом особливостей фінансових відносин в умовах воєнного стану є функціонування системи військових облігацій. Наприклад, громадяни можуть придбати облігації через банківські застосунки або фінансові установи, а держава використовує залучені кошти для фінансування потреб армії та забезпечення державних видатків. Такий механізм став одним із важливих джерел підтримки фінансової системи України у період війни.

Важливу роль у функціонуванні фінансової системи під час воєнного стану відіграє Національний банк України. НБУ забезпечує стабільність банківської системи, контролює валютний ринок та здійснює регулювання грошово-кредитної політики. Для запобігання фінансовій кризі були введені валютні обмеження, контроль за рухом капіталу та спеціальні умови роботи банківської системи [4]. Завдяки таким заходам вдалося забезпечити безперебійне функціонування банків та зберегти стабільність фінансової системи.

Ще однією особливістю є активний розвиток цифрових фінансових технологій. В умовах війни значно зросла роль онлайн-банкінгу, електронних платежів та державних цифрових сервісів. Це дозволило забезпечити доступ населення до фінансових послуг навіть у складних умовах. Наприклад, через мобільні застосунки громадяни можуть отримувати соціальні виплати, здійснювати перекази коштів або підтримувати Збройні Сили України благодійними внесками.

Водночас фінансові відносини в умовах воєнного стану супроводжуються низкою проблем. Серед них можна виділити зростання державного боргу, високий рівень бюджетного дефіциту, залежність від міжнародної фінансової допомоги, інфляційні процеси та ризики для банківської системи. Також негативний вплив має скорочення обсягів виробництва, зменшення інвестицій та часткова втрата економічного потенціалу країни.

Отже, фінансові відносини в умовах воєнного стану характеризуються посиленням ролі держави у розподілі фінансових ресурсів, зміною структури державного бюджету, трансформацією податкової політики та активним використанням внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Незважаючи на складні економічні умови, фінансова система України продовжує функціонувати та забезпечувати виконання ключових державних завдань. Ефективність фінансових відносин у період війни є важливою умовою підтримки економічної стабільності та забезпечення фінансової безпеки держави.

Список використаних джерел

1. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2020. 416 с.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 15.05.2026).
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 15.05.2026).
4. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability (дата звернення: 15.05.2026).

УДК 336.14:352

Кісь М.В.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ДОХОДІВ ТА НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
LOCAL BUDGETS OF UKRAINE UNDER MARTIAL ARTS: ANALYSIS OF REVENUES AND DIRECTIONS OF POST-WAR RECOVERY

Ефективне функціонування місцевих фінансів є однією з фундаментальних передумов стабільного соціально-економічного розвитку держави. Саме через систему місцевих бюджетів органи місцевого самоврядування забезпечують надання публічних послуг населенню, фінансують освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та розбудову інфраструктури. Відтак актуальність дослідження їх стану в умовах воєнного часу визначається необхідністю розуміння трансформацій, що відбуваються у публічних фінансах, та пошуку шляхів зміцнення фінансової спроможності громад.

Аналіз формування дохідної частини місцевих бюджетів України у 2021–2024 рр. свідчить про суттєву трансформацію їх структури під впливом повномасштабної збройної агресії. Відповідні дані наведено в таблиці 1.

Загальний обсяг доходів місцевих бюджетів зріс з 580,70 млрд грн у 2021 р. до 679,53 млрд грн у 2024 р. Проте темпи приросту у 2024 р. склали лише 4,12 %, що свідчить про стагнацію власної дохідної бази. Податкові надходження залишаються основним джерелом доходів (64,91 % у 2024 р.) і стабільно перевиконують план. Суттєво скоротилася частка урядових трансфертів: з 34,91 % у 2021 р. до 24,64 % у 2022 р., що відображає централізацію ресурсів в умовах воєнного стану. У 2024 р. цей показник частково відновився до 27,66 %, однак і надалі засвідчує залежність місцевих бюджетів від державної підтримки [1].

Водночас частка місцевих бюджетів у доходах Зведеного бюджету (з урахуванням трансфертів) скоротилася з 34,9 % у 2021 р. до 18,94 % у 2024 р. Без урахування трансфертів цей показник у 2024 р. становив лише 15,7 %, що є найнижчим значенням за останні п'ять років та свідчить про критичне послаблення фінансової автономії грома (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників дохідної частини місцевих бюджетів України

Стаття доходів	Обсяги надходжень, млрд грн			Виконання річного плану, %	
	2021	2022	2024	2021	2024
Разом доходів	580,70	555,10	679,53	100,64	100,72
Податкові надходження	346,71	393,46	441,10	104,40	104,22
Неподаткові надходження	27,18	22,04	43,60	102,85	104,62
Доходи від операцій з капіталом	3,46	2,28	4,85	77,41	86,11
Урядові трансферти	202,73	136,76	187,93	95,08	93,44
Від ЄС, урядів іноземних держав, МО	0,04	0,22	1,43	85,02	60,44
Цільові фонди	0,58	0,34	0,62	76,12	101,34

Джерело: побудовано за даними [1]

Система місцевих фінансів функціонує в умовах низки системних проблем:

- збереження фінансової залежності від центрального рівня;
- значні диспропорції між великими містами та сільськими громадами (різниця у рівні доходів на душу населення сягає 5-7 разів);
- руйнування інфраструктури постраждалих територій, що безпосередньо скорочує їх податкову базу;
- нерозвиненість ринку муніципального боргу;
- недостатня цифровізація бюджетного процесу [3].

Перспективи розвитку місцевих фінансів у повоєнний період визначаються масштабами міжнародної підтримки та темпами інституційних реформ.

Оптимістичний сценарій передбачає відновлення частки місцевих бюджетів у Зведеному бюджеті до 30-32 % завдяки коштам Ukraine Facility (50 млрд євро на 2024-2027 рр.) і реформі міжбюджетних відносин.

Базовий сценарій забезпечить поступове зростання показника до 22-24 % при збереженні поточного конфлікту. Для успішної реалізації будь-якого зі сценаріїв необхідне реформування механізму справляння податку на нерухомість, перехід до формульного розподілу базових дотацій та розбудова ринку муніципальних облігацій [2-3].

Важливим напрямом зміцнення фінансової спроможності громад у повоєнний період є реформування системи міжбюджетних трансфертів. Світовий банк рекомендує Україні перехід до формульного розподілу базових дотацій із застосуванням індексів фіскальної спроможності та фінансових потреб громад, що забезпечить передбачуваність і зменшить суб'єктивність розподілу. Для малих громад, позбавлених доступу до кредитних ринків, доцільним є створення гарантійних фондів муніципального запозичення з частковою підтримкою з державного бюджету або ресурсів міжнародних фінансових установ. Аналогічний досвід успішно реалізований у Польщі та Чехії в рамках євроінтеграційних перетворень [2].

Відповідно до бачення провідних міжнародних фінансових організацій, у повоєнній Україні місцеві бюджети мають трансформуватися від пасивних реципієнтів трансфертів до активних суб’єктів розвитку, здатних залучати інвестиції, управляти активами та реалізовувати стратегічні проекти. Такі ініціативи потребуватимуть переходу від поточної патерналістської моделі міжбюджетних відносин до партнерської, де центральний уряд виступає регулятором та гарантом, а не основним розпорядником ресурсів.

Таким чином, попри кризові умови воєнного часу, місцеві бюджети України зберегли адаптивність і соціальну орієнтованість. Реформа децентралізації заклала важливий фундамент для фінансової спроможності громад, однак повноцінна реалізація її потенціалу можлива лише за умов комплексної реформи дохідної бази та вдосконалення міжбюджетних відносин у поєднанні з євроінтеграційним курсом.

Список використаних джерел

1. Портал «Децентралізація». Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: https://decentralization.ua/news/19387 (дата звернення: 06.05.2026).
2. Пилипенко Я.В. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46 (дата звернення: 06.05.2026).
3. OECD. Multi-level Governance in Ukraine: Empowering Regions and Cities to Rebuild Better. Paris: OECD Publishing. 2022. 178 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en (дата звернення: 06.05.2026).

УДК 339.96:336.1:330.34

Дмитренко А.В., д.е.н., доцент;
Казакова Д. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА МІЖНАРОДНА ДОПОМОГА ЯК СТАБІЛІЗАЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
GRANT FINANCING AND INTERNATIONAL ASSISTANCE AS STABILIZING DETERMINANTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій та геополітичних викликів, зокрема в контексті повномасштабного вторгнення в Україну, національна економіка зазнала потужного стресу та системних дисбалансів. Відновлення та стабілізація економічної системи після зовнішніх шоків потребує залучення додаткових фінансових ресурсів, що виходять за межі внутрішніх можливостей держави. Саме тому міжнародна фінансова допомога та грантове фінансування виступають ключовими стабілізаційними детермінантами, які забезпечують підтримку макроекономічної рівноваги, стимулюють розвиток інституційної спроможності та створюють передумови для сталого економічного зростанняЗавдяки своєчасній та системній фінансовій підтримці від широкого кола країн-донорів та міжнародних організацій (зокрема ЄС, Світового банку, ЄБРР та ЄІБ), державі вдається компенсувати втрачений сукупний попит та збільшувати фінансування бюджету. Ця допомога має комплексну природу і охоплює як макрофінансові кредити та безповоротні гранти [1]. Грантове фінансування відкриває значні можливості для розбудови потенціалу економіки, модернізації критичної інфраструктури та підтримки приватного сектору [1]. Масштабні цільові програми, такі як європейська ініціатива Ukraine Facility (з бюджетом 50 млрд євро до 2027 року) та численні фонди від ЄБРР, пропонують пряму грантову підтримку, гарантії та пільгові кредити для малого і середнього бізнесу (МСП), муніципалітетів та громадських організацій [2]. Залучення цих ресурсів стимулює економічне зростання через створення робочих місць, підвищує стійкість до майбутніх криз і сприяє узгодженню процесів відбудови з національними пріоритетами, європейською інтеграцією та глобальними цілями сталого розвитку (ЦСР) [1]. Проте ефективність використання міжнародної допомоги як стабілізаційного інструменту стикається з низкою викликів, серед яких ризик фрагментації зусиль донорів та небезпека корупції [1]. Отже, щоб міжнародна допомога та гранти стали стійким фундаментом для розвитку, вони мають супроводжуватися глибокою інституційною модернізацією та структурними змінами. Ефективна координація грантових ресурсів та впровадження єдиних міжнародних стандартів корпоративної звітності дозволять Україні не лише мінімізувати поточні економічні ризики, але й забезпечити прозоре, інклюзивне та стале повоєнне відновлення з повною інтеграцією до європейського простору [3].

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що міжнародна фінансова допомога та грантове фінансування виступають ключовими стабілізаційними детермінантами, які забезпечують підтримку макроекономічної рівноваги та створюють передумови для сталого економічного зростання держави.

Список використаних джерел

1. Нечипорук Л.В, Шелєхова В.П. Міжнародна допомога відбудові для сталого розвитку України. *Сталий розвиток економіки.* №4 (51), 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-6 (дата звернення: 19.05.2026).
2. GetGrant Service: Гранти на відновлення України 2026: повний огляд фондів. 2026. URL: https://getgrant.ua/granty-na-vidnovlennya-ukrainy-2026 (дата звернення: 19.05.2026).
3. Subačienė, R., Krutova, A., & Nesterenko, O. Determinants of sustainable development in the post-war recovery of Ukraine. *Economics of Development*, 22(4), 2023. С. 23-33. URL: https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.23 (дата звернення: 19.05.2026).

УДК 336.226.11

Науменко О.А., асистент;
Прасул В.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ
DEVELOPMENT OF THE PERSONAL INCOME TAXATION SYSTEM

Система оподаткування доходів фізичних осіб (ПДФО) сьогодні є, без перебільшення, фундаментом фінансової стійкості наших міст та селищ. Як показує практика, саме цей податок залишається найбільш стабільним джерелом наповнення місцевих бюджетів, навіть у найтемніші часи для економіки.[1] В умовах воєнного стану, масштабних викликів та майбутнього відновлення ми опинилися перед складним вибором: як зібрати достатньо коштів для підтримки держави та фінансування оборони, але при цьому не «задушити» податками звичайного працівника, чия купівельна спроможність і так сильно впала через інфляцію.

Актуальність цієї теми важко переоцінити. Сьогодні ми бачимо, що стара модель оподаткування вже не зовсім справляється зі своїми завданнями. ПДФО традиційно формує понад 60% доходів громад, але чинна «плоска» ставка у 18% разом із підвищеним до 5% військовим збором, що сумарно становить 23%, часто виглядає несправедливою. [1] Виходить, що людина, яка отримує мінімальну заробітню плату і топ менеджер великої корпорації віддають державі однаковий відсоток свого заробітку. [3] Це створює серйозне навантаження на бідніші верстви населення та демотивує бізнес виходити з «тіні».

Проаналізувавши динаміку надходжень ПДФО за останні кілька років, можна помітити цікаву, хоч і дещо тривожну тенденцію. Значна частина податкових надходжень тривалий час трималася на виплатах військовослужбовцям. [4] З одного боку, це допомогло багатьом громадам (особливо у прифронтових зонах) вижити й фінансувати критичні потреби. З іншого – це показує, наскільки вразливою є наша податкова база, адже ми залежимо від державних виплат, а не від реального розвитку бізнесу на місцях. Коли ми говоримо про післявоєнний розвиток, нам критично важливо змінити цей вектор. Доцільно зазначити, що для того, щоб система ПДФО стала справді сучасною та «людяною», її розвиток має рухатися за кількома ключовими сценаріями.

По-перше, необхідно повернутися до дискусії про прогресивну шкалу оподаткування. Багато країн Європи успішно використовують цей інструмент: хто заробляє більше – платить вищий відсоток, а хто має низькі доходи – отримує полегшення. Національна стратегія доходів до 2030 року вже закладає підвалини для таких змін, що дозволить забезпечити ту саму соціальну справедливість, якої так не вистачає на сучасному етапі розвитку. [2]

По-друге, потрібно переглянути роль неоподатковуваного мінімуму. Те, яким чином зараз у законодавстві відображено в законодавстві, – це радше формальна розрахункова цифра, яка не має нічого спільного з реальною вартістю життя. Для підтримати людей з низьким рівнем доходів, доцільно зробити так, щоб частина доходу, яка йде на базові потреби (харчування, ліки), взагалі не оподатковувалася. Такі кроки автоматично стимулюватимуть внутрішній попит бо у людей залишиться більше «живих» грошей на руках. [1]

Окремо варто сказати про податкові знижки. На жаль, зараз цей інструмент працює дуже слабко. Багато хто навіть не знає, що можна повернути частину податку, сплаченого за навчання чи страхування. [1] Цей перелік треба суттєво розширювати: додати витрати на оренду житла для переселенців, на енергоефективні заходи, автономне енергозабезпечення та лікування. Більше того, процедура повернення цих коштів має бути настільки простою, щоб її можна було пройти в три кліки в телефоні через державні сервіси. Ще одним важливим аспектом розвитку є цифровізація. Україна вже є лідером у сфері державних послуг завдяки «Дії», тож податкова сфера не має бути винятком. Створення зручних умов для фрілансерів, блогерів та працівників цифрових платформ (так звана «гіг-економіка») дозволить залучити

до бюджету кошти, які зараз проходять повз. Якщо людині буде зручно і просто сплатити податок через додаток, вона з набагато більшою імовірністю зробить це добровільно. [4]. Підсумовуючи, зазначимо, що модернізація ПДФО – це не просто про цифри в бюджеті. Це про довіру між громадянином і державою. Коли людина бачитиме, що податки витрачаються прозоро, а сама система є справедливою і не забирає останнє, ми отримаємо зовсім іншу податкову культуру. Такий шлях розвитку допоможе Україні стати економічно сильною та соціально орієнтованою країною.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 14.05.2026).
2. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national-strategy-of-revenues (дата звернення: 14.05.2026).
3. Міністерство фінансів України : офіційний вебсайт. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 18.05.2026).
4. Державна податкова служба України : офіційний вебсайт. URL: https://tax.gov.ua (дата звернення: 18.05.2026).
5. Кремень В. М. Фінансова статистика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 368 с.

УДК 368.03:336.7(477)

Коваленко П.М.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТРАХОВИЙ РИНОК, ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ
INSURANCE MARKET AS A COMPONENT OF THE FINANCIAL SYSTEM

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку національної економіки, який супроводжується безпрецедентною макроекономічною нестабільністю та повномасштабними воєнними викликами, страхування перетворюється зі звичайної комерційної послуги на фундаментальний інструмент забезпечення економічної безпеки держави. У критичних умовах сьогодення вітчизняний страховий ринок виступає стратегічним «амортизатором» для фінансової системи: перебираючи на себе управління екзогенними воєнними ризиками, він забезпечує безперервність діяльності бізнесу та захищає майнові інтереси населення від зубожіння. Крім того, формування дієвого страхового захисту дозволяє суттєво мінімізувати фінансові втрати громадян і підприємств, що закономірно розвантажує державний бюджет від непередбачуваних витрат на відшкодування катастрофічних збитків [1]. З огляду на ці фактори, дослідження функціонування страхового ринку як невід'ємної складової фінансової системи є вкрай нагальним завданням, адже саме від його інституційної стійкості, здатності акумулювати внутрішній інвестиційний ресурс та адаптуватися до екстремальних умов безпосередньо залежить загальна макроекономічна стабільність України та формування міцного підгрунтя для її повоєнного відновлення.

Першим і, мабуть, наймасштабнішим інституційним викликом є форсована інтеграція вітчизняного страхового ринку до європейського фінансового простору в умовах безпрецедентного регуляторного тиску. Перехід на жорсткі європейські стандарти платоспроможності (Solvency II) та кардинальне посилення вимог до капіталу змушують компанії тотально перебудовувати свої бізнес-моделі, спрямовуючи інвестиції у цифрову трансформацію та впровадження новітніх інформаційних систем [2, 3]. Оскільки страховики

не зможуть самостійно покрити ці колосальні технологічні витрати, дієвим шляхом подолання цього бар'єра є створення єдиного загальнонаціонального «страхового дата-хабу» шляхом глибокої інтеграції баз даних страхових компаній із державним порталом «Дія». Такий крок дозволить централізовано автоматизувати процеси андеррайтингу та суттєво знизити витрати окремих гравців ринку, а паралельне запровадження регулятором гнучкого нагляду з тестовими періодами дасть змогу компаніям інтегрувати нові принципи управління (GRC) без загрози миттєвого відкликання ліцензій.

Другим викликом сьогодення виступає управління катастрофічними воєнними ризиками на тлі надскладних умов роботи та обмеженого доступу до міжнародного перестрахування. Хоча вітчизняні страховики намагаються задовольняти гострий запит бізнесу на страхування майна від наслідків війни, залучаючи закордонні перестрахові послуги, цей напрям об'єктивно залишається високозбитковим (комбінований коефіцієнт становить понад 111%) і створює надмірне навантаження на резерви [2, 4-5]. Оскільки приватний капітал фізично не здатен довгостроково абсорбувати макроекономічні шоки війни самостійно, можна законодавчо закріпити та масштабувати динамічну гібридну модель державно-приватного партнерства. У системі такого державно-приватного партнерства держава у кооперації з міжнародними фінансовими організаціями має взяти на себе функцію кінцевого гаранта покриття катастрофічних збитків, тоді як приватні страхові компанії здійснюватимуть виключно операційне адміністрування, діджитал-обслуговування клієнтів та первинне врегулювання, що захистить галузь від банкрутств і розблокує процес захисту інвестицій у повоєнну відбудову.

Третім, не менш гострим викликом, є парадоксальне поєднання тотального кадрового голоду та необхідності невідкладної цифрової трансформації. Ринок сьогодні гостро страждає від дефіциту вузькопрофільних спеціалістів (актуаріїв, ризик-менеджерів, фахівців з комплаєнсу), водночас європейський досвід доводить, що повністю відмовитися від людей на користь алгоритмів неможливо, адже понад 80% премій на розвинених ринках генерують саме класичні агентські мережі завдяки глибокому консалтингу [3, 6]. Інноваційним шляхом подолання цього інтелектуального дефіциту є нормативне стимулювання створення міжкорпоративних аутсорсингових платформ (центрів спільного обслуговування). Це дозволить висококваліфікованим вузькопрофільним фахівцям легально обслуговувати операційні процеси одразу кількох страхових компаній середнього масштабу, оптимізуючи їхні витрати на персонал. При цьому діджиталізація має взяти на себе виключно рутинну бюрократію, вивільнивши час наявних працівників для персоналізованої комунікації та фахової експертизи, що перетворить нинішню кризу на каталізатор підвищення якості послуг.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що в умовах сучасної макроекономічної турбулентності страховий ринок України вийшов за межі класичної комерційної діяльності, остаточно сформувавшись як критично важлива опора фінансової системи та національної безпеки держави. Проведене дослідження демонструє, що галузь сьогодні перебуває на етапі складної структурної трансформації, стикаючись із безпрецедентними викликами: необхідністю швидкої адаптації до жорстких європейських стандартів, управлінням високозбитковими воєнними ризиками без повноцінної підтримки глобальних перестраховиків та гострою нестачею інтелектуального капіталу.

Для успішного подолання цих бар'єрів традиційних ринкових механізмів вже недостатньо. Як свідчать результати аналізу, майбутнє вітчизняного страхування залежить від впровадження інноваційних, нестандартних рішень. Ключовими векторами розвитку мають стати: побудова глибокої цифрової взаємодії між страховиками та державними реєстрами для оптимізації операційних витрат, запровадження солідарних державно-приватних механізмів із залученням міжнародних фінансових організацій як гарантів покриття катастрофічних збитків, а також формування міжкорпоративних аутсорсингових екосистем для спільного використання дефіцитних висококваліфікованих кадрів.

Реалізація такого комплексного підходу дозволить не лише зберегти платоспроможність та інституційну стійкість страхового сектору, а й перетворить його на надійний фінансовий драйвер, здатний акумулювати інвестиційний ресурс, необхідний для повноцінної повоєнної відбудови економіки України.

Список використаних джерел

1. Лозенко Ю. С. Функціонування страхового ринку України в сучасних умовах : кваліфікаційна робота магістра : 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. 96 с.
2. Аналітичний огляд страхового ринку України 2025 : вебсайт. URL: https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-2025/
3. Метеленко Н. Г., Сіліна І. В., Жовнір-Василенко К. В. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50
4. Нові виклики 2024 року для страховиків України // ТДВ «СК «ВІДІ-СТРАХУВАННЯ» URL: https://insurance.vidi.ua/ua/about/press/novi-vikliki-2024-roku-dlya-strahovikiv-ukrayini/
5. Матвійчук Л. О. Страховий ринок України: виклики, тренди, сучасні реалії // Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.26.
6. Харитонова К.-О. Ділова активність вітчизняних страховиків в сучасних умовах розвитку ринку страхування життя в Україні : бакалаврська робота / Харитонова Катерина-Олександра ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ, 2021. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/39b09ca8-2b9c-42dc-b6eb-4c5984fad43f/content

УДК 368.03:336.7(477)

Кузьменко А.В.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVING FINANCIAL MANAGEMENT AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

В умовах воєнного стану та стратегічного курсу на євроінтеграцію місцеві фінанси стають ключовим гарантом стабільності України, оскільки саме на рівні територіальних громад забезпечується безперервність надання базових послуг населенню, підтримка внутрішньо переміщених осіб та відновлення критичної інфраструктури. Фінансова самодостатність громад безпосередньо впливає на загальнодержавну стійкість, адже ефективна децентралізація ресурсів дозволяє оперативно реагувати на виклики, забезпечуючи соціально-економічну рівновагу навіть у кризових умовах.

Управління фінансами у Полтавській міській громаді, попри стабільне виконання кошторису та статус донора, стикається з низкою глибинних труднощів, які загострюються воєнним станом, тенденціями до централізації у сфері бюджетного права та зростанням потреб громадян. Ключові перешкоди стосуються зменшення очікуваних надходжень, переспрямування ресурсів на потреби оборони, а також обмеженої результативності використання наявних фінансових ресурсів.

Головною детермінантою фінансової нестабільності Полтавської громади є стрімке скорочення надходжень від ПДФО, який є базовим елементом формування місцевого бюджету. Очікувана зміна нормативів розподілу цього податку, що передбачає зменшення частки громади з 64% до 60%, створює критичний ризик втрати близько 166 мільйонів гривень. Показники 2025 року вже демонструють негативну динаміку: попри загальне зростання доходів на 14,5%, планові завдання за ПДФО було виконано лише на 97,6%. Така ситуація зумовлена об’єктивними чинниками – міграційними процесами, змінами на ринку праці через мобілізацію та вилученням податкових відрахувань військовослужбовців із місцевого рівня до загальнодержавного [1].

Друга значуща проблема полягає у різкому збільшенні витрат на цивільну оборону та підтримку Сил оборони без належної відшкодування цих коштів з центрального уряду. Програма «Полтавський спротив» постійно потребує коригувань, так як у березні 2026 року додатково виділено 15 мільйонів гривень на потреби дванадцяти військових формувань, у лютому – 3,65 мільйона, а загалом за перший квартал 2026 року добровольчим підрозділам призначено 43,2 мільйона гривень. Через це відбувається спричинення перерозподілу фінансів із соціальної сфери та розвитку інфраструктури, що негативно позначається на якості наданих населенню послуг [2].

Третьою перешкодою є неповна реалізація потенціалу управління муніципальною власністю та низька здатність до здійснення інвестицій. Полтава демонструє найнижчі капітальні витрати на мешканця серед порівнюваних обласних центрів (991,5 грн), незважаючи на найвищий рівень доходів на одного жителя (9 324,4 грн) [3].

Можливості, які надають податок на нерухоме майно, плата за землю та оренда комунального фонду, використовуються не повністю, що обмежує формування бюджету розвитку та відновлення інфраструктурних об'єктів в умовах воєнного стану.

Четвертою проблемою залишається залежність від державних дотацій та нестійкість прогнозних розрахунків [4]. Хоча місцеві бюджети Полтавської області у 2025 році виконали план на 99,9 %, спостерігалося просідання за окремими видами податків.

Надто оптимістичні планові цілі часто не відповідають фактичним реаліям, що ускладнює формування фінансових планів на середньострокову перспективу та спричиняє необхідність частих внесення змін до кошторису протягом звітного періоду [5].

Для вдосконалення фінансового управління в Полтавській громаді пропонується: диверсифікація доходів, ефективне управління комунальною власністю, цифровізація та середньострокове планування бюджету, залучення додаткових джерел фінансування, оптимізація видатків із посиленням контролю [6].

На даний момент Полтавська місцева громада впроваджує низку дієвих кроків задля покращення якості фінансового адміністрування. У першу чергу, задля розширення джерел доходів громада активно нарощує обсяги місцевих податків та зборів. Саме це досягається через оновлення нормативної вартості земельних ділянок, проведення повної ревізії муніципального майна та перегляд орендних ставок. Можна спостерігати за 2025–2026 роки позитивну динаміку, де надходження від плати за землю зросли на 17,5 %, а єдиний податок – на 16,2 % [6].

Раціоналізація комунальних активів через електронні аукціони та концесії в ЖКГ збільшує неподаткові доходи, зменшуючи залежність бюджету від ПДФО. Цифровізація управління (ІАС «ЛОГІКА») та середньострокове планування з KPI забезпечують прозорість бюджетних програм. Залучення міжнародних грантів і участь у програмах відбудови підтримують малий та середній бізнес. Оптимізація видатків через енергозбереження та перегляд мережі установ вивільняє кошти на стратегічні ініціативи, зокрема «Полтавський спротив», без втрати соціальних гарантій.

Таким чином, сталий розвиток громади в умовах воєнного стану потребує стратегічного прогнозування та диверсифікації доходів. Подолання фінансового розриву через скорочення ПДФО можливе завдяки ефективному управлінню майном, цифровізації бюджетних процесів та залученню інвестицій. Це зміцнить фінансову стійкість громади, забезпечуючи баланс між обороноздатністю та соціальними гарантіями.

Список використаних джерел

1. Бюджетна декларація на 2026–2028 роки // Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_declaration_for_20262028-893 (дата звернення: 01.05.2026).

2. Державний бюджет на 2026 рік // Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukhvalila_derzhavnii_biudzhet_ukraini_na_2026_rik-5455 (дата звернення: 01.05.2026).

3. Програма економічного і соціального розвитку Полтавської міської територіальної

громади на 2026 рік : затверджено рішенням сесії Полтавської міської ради. 2025. URL: https://rada-poltava.gov.ua/strapi/uploads/Programa_2026_158284fedd.pdf (дата звернення: 30.04.2026).

4. Програма сприяння розвитку малого та середнього підприємництва Полтавської міської територіальної громади на 2024–2026 роки. URL: https://cnap-pl.gov.ua/prog_2.pdf (дата звернення: 30.04.2026).

5. Програма економічного і соціального розвитку Полтавської міської територіальної громади на 2026 рік : затверджено рішенням сесії Полтавської міської ради. 2025. URL: https://rada-poltava.gov.ua/strapi/uploads/Programa_2026_158284fedd.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

6. Полтавська міська територіальна громада : профіль фінансової спроможності // Децентралізація. 2025. URL: https://decentralization.ua/news/20215 (дата звернення: 01.05.2026).

УДК 658.7:005.6

Негода Є.О.
Науковий керівник – Коба О.В., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІНФОРМАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

INFORMATION AND LOGISTICS SYSTEM AS A TOOL FOR MINIMIZING OPERATIONAL RISKS OF A SERVICE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

Зростання обсягів інформації, ускладнення логістичних процесів та необхідність оперативного реагування на потреби споживачів обумовлюють потребу у впровадженні сучасних інформаційних технологій у систему логістичного управління сервісного сектору.

Особливої актуальності побудова ефективної інформаційно-логістичної системи набуває в умовах посилення конкуренції, необхідності оптимізації витрат та забезпечення адаптивності підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Використання сучасних цифрових платформ, автоматизованих систем управління та технологій обробки даних дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, прискорити обмін інформацією та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-логістична система сервісного підприємства являє собою інтегровану сукупність інформаційних ресурсів, цифрових технологій, програмного забезпечення, комунікаційних засобів та логістичних процесів, які забезпечують збір, накопичення, обробку, передачу, зберігання й аналіз інформації для ефективного управління діяльністю підприємства [1]. Основною метою її функціонування є забезпечення координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства, підвищення ефективності логістичних операцій і формування єдиного інформаційного простору для взаємодії всіх структурних підрозділів. Створення такої системи дозволяє забезпечити безперервність логістичних процесів, скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити точність планування та мінімізувати ризики виникнення логістичних помилок.

Ефективна організація інформаційно-логістичної системи передбачає інтеграцію процесів постачання, транспортування, управління запасами, складського обліку, обслуговування клієнтів, моніторингу логістичних операцій та контролю виконання замовлень у межах єдиного цифрового середовища [2; 3]. Така інтеграція забезпечує оперативний обмін інформацією між підрозділами підприємства, підвищує рівень координації логістичної діяльності та створює передумови для швидкого реагування на зміни ринкового середовища й потреб споживачів.

Важливим компонентом інформаційно-логістичної системи є використання сучасних цифрових технологій та автоматизованих інформаційних рішень. Зокрема, ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та інтеграцію бізнес-процесів; CRM-платформи сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та формуванню клієнтоорієнтованого сервісу; системи управління складом дозволяють автоматизувати складські операції, контролювати рух товарів і оптимізувати використання складських площ; транспортні системи управління забезпечують планування та оптимізацію маршрутів перевезень; електронний документообіг прискорює обмін інформацією та знижує адміністративні витрати (рис. 1). Інформаційно-логістична система є стратегічно важливим інструментом управління сервісним підприємством, що забезпечує інтеграцію логістичних та інформаційних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення операційних витрат і формування сучасної адаптивної моделі управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки.

Рис. 1. Структура інформаційно-логістичної системи сервісного підприємства
Джерело: узагальнено автором

Отже, інформаційно-логістична система є важливим елементом управління сервісним підприємством, оскільки забезпечує інтеграцію логістичних процесів, координацію інформаційних потоків та підвищення ефективності діяльності організації. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати логістичні операції, підвищити рівень контролю за виконанням процесів та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Формування ефективної інформаційно-логістичної системи сприяє скороченню витрат, підвищенню швидкості обробки інформації, покращенню якості логістичного сервісу та забезпеченню конкурентоспроможності сервісного підприємства.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових платформ і технологій аналітики даних, що дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів та адаптивність підприємства до сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Кужда Т. І. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг. *Галицький економічний вісник*.2024. Том 90. № 5. С. 149-157.

2. Колосок В., Педоренко Д. Методичний підхід до типізації інформаційно-логістичної системи на засадах омніканальності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*.2025. № *344*(4). с. 472-477. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-65

3. Педоренко Д.А. Теоретичні основи формування інформаційно-логістичної системи суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16750781

УДК 336.14:352(477)

Прійдан А.Ю.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м.Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ЯК ЗАГРОЗА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ
PROBLEMS OF LOCAL BUDGET REVENUE FORMATION IN UKRAINE AS A THREAT TO SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT

Сталий розвиток територій є одним із ключових пріоритетів державної політики України, що передбачає досягнення збалансованого економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки на місцевому рівні. Фінансовою основою реалізації цих завдань виступають місцеві бюджети, від рівня наповнюваності яких безпосередньо залежить спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та соціального захисту. У цьому контексті проблеми формування доходів місцевих бюджетів набувають характеру системної загрози для досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз структури доходів місцевих бюджетів України свідчить про їх значну залежність від двох основних джерел: податкових надходжень та офіційних трансфертів з державного бюджету. Зокрема, за даними досліджень, податкові надходження протягом 2020–2023 років формували понад 60% сукупних доходів місцевих бюджетів, тоді як кошти від органів державного управління становили близько 27% [1].

Домінуючу роль у структурі податкових надходжень традиційно відіграє податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Водночас запровадження механізму вилучення так званого «військового ПДФО» у 2023 році суттєво деформувало дохідну базу місцевих бюджетів: частка ПДФО у структурі податкових надходжень скоротилася з 67% у 2023 році до 54% у 2024 році [2]. Це призвело до підвищення залежності місцевих бюджетів від державних трансфертів та зниження їх фінансової самостійності.

Зазначена тенденція є особливо небезпечною в умовах повномасштабної воєнної агресії проти України. Дослідники зазначають, що доходи місцевих бюджетів у 2024 році знизилися приблизно на 5%, а вилучення «військового ПДФО» продовжує негативно впливати на структуру доходів місцевого самоврядування [3]. Одночасно зростають витрати громад на відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб та забезпечення оборонних потреб. Така диспропорція між дохідним потенціалом і видатковими

зобов'язаннями формує суттєвий фіскальний дефіцит на субнаціональному рівні, що безпосередньо загрожує здатності територіальних громад забезпечувати сталий розвиток.

Серед структурних проблем формування доходів місцевих бюджетів виділяють: недостатній рівень фінансової автономії місцевого самоврядування; вертикальні фіскальні дисбаланси між центральним і місцевими рівнями влади; нерівномірність розподілу податкоспроможності між регіонами; недосконаліть механізмів горизонтального вирівнювання; а також обмеженість власних джерел доходів, передусім місцевих податків і зборів [4]. Зокрема, такі інструменти місцевого оподаткування, як єдиний податок, туристичний збір і податок на нерухоме майно, поки що не забезпечують достатнього рівня надходжень для покриття видаткових потреб громад.

Питання бюджетної децентралізації та її впливу на стійкість місцевих фінансів і сталий розвиток розглядаються у роботах ряду вітчизняних дослідників.

Бондарук Т.Г. обґрунтовує, що з 2015 року відбулося поступове розширення фінансових повноважень місцевих органів влади, однак у кризові періоди спостерігається тимчасова концентрація ресурсів на державному рівні, що знижує адаптивність місцевих бюджетів [5]. Підтверджується також, що високий рівень фінансової автономії підвищує гнучкість місцевих бюджетів, проте потребує дієвих інструментів міжбюджетного вирівнювання для запобігання регіональним диспропорціям [5].

Гриценко О. та Халавчук В. вказують, що фіскальна децентралізація посилює роль місцевих громад у стимулюванні економічної активності, водночас потребуючи механізмів горизонтального вирівнювання [6].

Для подолання наявних проблем та зміцнення дохідної бази місцевих бюджетів як умови забезпечення сталого розвитку територій пропонується:

по-перше, переглянути порядок розподілу ПДФО на користь місцевих бюджетів та впровадити справляння цього податку за місцем проживання платника відповідно до практики більшості європейських держав [3];

по-друге, розширити перелік і збільшити ставки місцевих податків і зборів із дотриманням принципу помірності фіскального навантаження;

по-третє, розвивати механізми партнерства між органами влади, бізнесом і громадськими організаціями для залучення позабюджетного фінансування;

по-четверте, запровадити цифровізацію бюджетних процесів та підвищити прозорість управління місцевими фінансами [5];

по-п'яте, удосконалити систему міжбюджетних трансфертів із метою забезпечення реальної фінансової спроможності кожної громади.

Таким чином, проблеми формування доходів місцевих бюджетів України становлять реальну загрозу сталому розвитку територій, обмежуючи спроможність громад виконувати покладені на них функції. В умовах воєнного стану ця проблема набула критичного характеру. Подальший розвиток бюджетної децентралізації та зміцнення власного дохідного потенціалу місцевих бюджетів є необхідними передумовами досягнення цілей сталого розвитку на субнаціональному рівні та забезпечення стійкості публічних фінансів у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Якименко В. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3880 (дата звернення: 05.05.2026).

2. Портал «Децентралізація». Аналіз місцевих бюджетів за січень–квітень 2024 року. https://decentralization.ua/news/18256 (дата звернення: 05.05.2026).

3. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. Проблемні питання виконання/планування місцевих бюджетів у 2024–2025 роках. 2024. https://hromady.org/en/problemni-pitannya-vikonannya-planuvannya-miscevix-byudzhetiv/ (дата звернення: 05.05.2026).

4. Гриценко О., Халавчук В. Фіскальна децентралізація як фактор подолання соціально-економічних дисбалансів в післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6205 (дата звернення: 05.05.2026).
5. Бондарук Т. Бюджетна децентралізація та стійкість місцевих фінансів в умовах глобальних шоків. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. Вип. 11. С. 246–263. https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/365 (дата звернення: 05.05.2026).
6. Портал «Децентралізація». Аналіз місцевих бюджетів за 9 місяців 2024 року: як війна та бюджетні новації вплинули на місцеве самоврядування. https://decentralization.ua/news/18931 (дата звернення: 05.05.2026).

УДК 368.03:336.7(477)

Матяш В. В.
Науковий керівник – Крекотень І. М., к.е.н ., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА ПОЛТАВА
FINANCIAL MECHANISMS FOR ENSURING INCLUSIVE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CITY OF POLTAVA

Сталий розвиток територіальних громад є одним із ключових напрямів сучасної державної політики України. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали більше фінансових повноважень, що дозволяє ефективніше реалізовувати соціальні, економічні та екологічні програми. Для міста Полтава особливого значення набуває впровадження фінансових механізмів, спрямованих на забезпечення інклюзивності, гендерної рівності та правового захисту населення.

Фінансове забезпечення сталого розвитку громади передбачає використання місцевих бюджетів, інвестиційних програм, грантових ресурсів, міжбюджетних трансфертів та інструментів державно-приватного партнерства [1]. Одним із головних інструментів є бюджетна децентралізація, яка сприяє підвищенню фінансової автономії громад та розширює можливості для реалізації соціально орієнтованих програм. Дослідники [2] зазначають, що ефективне управління фінансами громад забезпечує покращення якості життя населення та підвищення рівня соціальної справедливості.

Важливим напрямом інклюзивного розвитку є гендерно орієнтоване бюджетування. Його сутність полягає у врахуванні потреб різних соціальних груп під час планування та використання бюджетних коштів. Для Полтави це особливо актуально в умовах необхідності підтримки внутрішньо переміщених осіб, молоді, людей з інвалідністю та соціально вразливих категорій населення. Гендерне бюджетування дозволяє підвищити прозорість фінансової політики громади та забезпечити рівний доступ мешканців до соціальних послуг.

У Полтавській області вже реалізовувалися проєкти, пов’язані із впровадженням гендерного підходу до бюджетного процесу [3]. Зокрема, проводилися навчальні програми та моніторинг місцевих бюджетів із врахуванням гендерної складової. Це сприяло формуванню більш ефективної системи розподілу фінансових ресурсів та підвищенню рівня громадської участі у бюджетному процесі.

Одним із перспективних фінансових механізмів для Полтави є залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги. У сучасних умовах громади активно співпрацюють із міжнародними організаціями, які фінансують проєкти енергоефективності, соціального захисту та розвитку інфраструктури. Крім того, важливу роль відіграє цифровізація бюджетного процесу, що забезпечує відкритість управління фінансами та контроль за використанням коштів громади.

Особливого значення набуває фінансування програм правового захисту населення. Міський бюджет може спрямовувати кошти на підтримку центрів безоплатної правової допомоги, соціальних служб та програм підтримки молоді й жінок. Такі заходи сприяють формуванню соціально відповідального середовища та зміцненню довіри населення до місцевої влади.

Таким чином, фінансові механізми забезпечення інклюзивного сталого розвитку міста Полтава повинні базуватися на принципах прозорості, соціальної справедливості та ефективного управління ресурсами. Впровадження гендерно орієнтованого бюджетування, залучення інвестицій, розвиток цифрового управління та підтримка соціально вразливих груп населення створюють передумови для сталого розвитку громади та підвищення якості життя мешканців міста.

Список використаних джерел

1. Куліш Г.І. Фінансова архітектура сталого розвитку громад: інституційна модель і принципи управління. Інклюзивна економіка. 2025. № 4. С. 35-41.
2. Ломачинська І., Крючкова Н.. Sнституційні та фінансові інструменти сталого розвитку громад: підходи до трансформації системи фінансування місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-161
3. Гришко В.В. Кластерний аналіз фінансового розвитку територіальних громад Полтавської області. Економічний простір. 2024. № 194. С. 129 – 136.

СЕКЦІЯ 3
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 338.242:351:004.78

Гришко В.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СИНЕРГІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
INNOVATIVE MECHANISMS FOR SYNERGY AMONG GOVERNMENT, BUSINESS, AND CIVIL SOCIETY IN THE DIGITAL ECONOMY ERA

Розвиток цифрової економіки триває вже не один рік, поглиблюючи ефективну взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства, трансформує традиційні механізми управління, існуючі комунікації та процес прийняття рішень, створюючи нові можливості для формування партнерських моделей співпраці між усіма стейкхолдерами. Для нашої держави пошук інноваційних механізмів синергії влади, бізнесу та громадянського суспільства стає одним із пріоритетних завдань сучасної економічної політики, яка направлена на забезпечення стійкості, інклюзивності, сталого розвитку навіть в умовах воєнних дій.

З такої позиції досить цікавими є концепції Triple Helix та Quadruple Helix, розроблені Г. Ецковіцем [1] та Л. Лейдесдорфом [3]. Відповідно до моделі Triple Helix, інноваційний розвиток можливо забезпечити лише в процесі взаємодії держави, бізнесу та науково-освітнього сектору. Подальший розвиток цієї концепції у вигляді Quadruple Helix передбачає включення до цього переліку ще й громадянського суспільства як повноправного учасника інноваційних процесів, що особливо актуально в умовах цифрової економіки та розвитку відкритого врядування [2].

Важливим напрямом розвитку такої синергії є впровадження моделей цифрового державно-приватного партнерства. Такі механізми дозволяють залучати інвестиції бізнесу до реалізації суспільно значущих цифрових проєктів, модернізації інфраструктури та розвитку цифрових сервісів. Тим паче, що цифрова модернізація підприємницького сектору потребує комплексної державної підтримки, спрямованої на створення сприятливого інституційного середовища для впровадження інновацій [6]. І варто не забувати, що особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові екосистеми та мережеві спільноти. У цифровій економіці громадянське суспільство перестає бути лише споживачем послуг і дедалі частіше виступає співтворцем інноваційних рішень. Через механізми краудсорсингу, відкритих інновацій, громадських платформ та цифрових хабів громадяни можуть брати участь у розробленні та реалізації проєктів місцевого та національного розвитку [7-8].

Для України продовження європейської інтеграції потребує впровадження механізмів смарт-спеціалізації, заснованих на активній взаємодії державних органів, бізнесу, науки та громадськості. Врахування того, що інновації виникають не лише в межах окремих організацій, а насамперед у результаті мережевої взаємодії різних інституцій, дозволяє сформувати єдину екосистему знань та інновацій [4]. Відповідно, одним із ключових інноваційних механізмів такої взаємодії є цифрові платформи співуправління. Використання інструментів електронної демократії, електронних консультацій, цифрових сервісів та платформ відкритих даних забезпечує прозорість діяльності органів влади, розширює можливості участі громадян в оцінці прийнятих управлінських рішень. А використання Е-урядування, форсайт-проєктів та державно-приватного партнерства стають ефективними інструментами узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін [5].

Порівнюючи обидві вищезазначені моделі, варто уточнити, що Quadruple Helix створює передумови для переходу до економіки знань, оскільки забезпечує системну взаємодію між усіма учасниками інноваційного процесу та сприяє формуванню стійких інноваційних мереж. Водночас сучасні виклики цифрової трансформації вимагають розвитку цифрових компетентностей, кібербезпеки та культури відповідального використання даних.

Для розуміння сучасних механізмів синергії між владою, бізнесом та громадянським суспільством доцільно звернутися до еволюції гелікс-моделей інноваційного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція гелікс-моделей у контексті розвитку синергії влади, бізнесу та громадянського суспільства в цифровій економіці

Модель	Основні суб'єкти взаємодії	Ключовий фокус взаємодії	Рівень інтеграції	Значення для цифрової економіки
Triple Helix	Влада – Бізнес – Наука та освіта	Створення інновацій, трансфер знань, розвиток цифрових технологій	Інституційний	Формування цифрової інфраструктури, розвиток інноваційної політики та цифрових сервісів
Quadruple Helix	Влада – Бізнес – Наука та освіта – Громадянське суспільство	Спільне створення суспільно значущих інновацій, цифрова демократія, участь громадян	Соціальний	Розвиток електронного врядування, відкритих даних, цифрової участі громадян
Quintuple Helix	Влада – Бізнес – Наука та освіта – Громадянське суспільство – Навколишнє середовище	Сталий розвиток, цифрові та екологічні інновації	Екосистемний	Формування цифрових рішень для досягнення цілей сталого розвитку та «зеленої» трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [1-3, 7]

Як видно з таблиці, розвиток цифрової економіки супроводжується переходом від переважно інституційної взаємодії до екосистемного підходу, у якому громадянське суспільство виступає активним учасником у створенні та впровадженні інновацій. Саме модель Quadruple Helix сьогодні розглядається багатьма дослідниками як концептуальна основа цифрового врядування та партнерства між державою, бізнесом і громадянами.

Отже, проведений аналіз засвідчує, що в умовах становлення цифрової економіки традиційні форми взаємодії між владою, бізнесом та громадянським суспільством поступово трансформуються у складні мережеві екосистеми, засновані на принципах відкритості та цифрової взаємодії. Для України особливої актуальності набувають впровадження цифрових інструментів співуправління, розвиток екосистем відкритих даних, підтримка інноваційного підприємництва та використання підходів смарт-спеціалізації відповідно до європейських практик. У перспективі саме синергія державного сектору, бізнесу, науки та громадянського суспільства здатна забезпечити формування конкурентоспроможної інноваційної економіки, прискорити цифрову трансформацію країни та сприяти досягненню цілей сталого розвитку в контексті європейської інтеграції України.

Список використаних джерел

1. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix of University–Industry–Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*. 1995. Vol. 14, no. 1. P. 14–19.

2. Kravchenko S. Ukraine's National Innovative System in the Context of the Quadruple Helix Model. *Modern Economics*. 2018. Vol. 12. P. 110–115. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-17.

3. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy. *Journal of the Knowledge Economy*. 2010. Vol. 1, no. 1. P. 4–15. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.1012.1937

4. Yegorov I., Gryga V., Ryzhkova Yu. Enabling the Triple Helix Model Through the Implementation of Smart Specialization: the Case of Ukraine. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18, no. 4. P. 3–11. DOI: https://doi.org/10.15407/scine18.04.003.

5. Овчарук Е. Особливості сучасних механізмів взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 3 (63). С. 84–91. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-12.

6. Туз О. Механізми державного впливу на цифрову модернізацію підприємницького сектора в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 340. P. 415–422. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63.

7. Кравченко Д., Салун М. Геліксні моделі як методологічна основа організаційно-економічного забезпечення інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-48.

8. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 17–22. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-17-22.

УДК 332:338

Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ, ПРІОРИТЕТИ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТРУМЕНТИ
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE: ALTERNATIVE STRATEGIES, PRIORITIES, MECHANISMS AND TOOLS

Ключові положення дослідження розроблено автором у рамках наукового проєкту «Стратегічні засади зміцнення енергетичної безпеки України: зелений перехід та децентралізація енергетичної системи» (№ д.р. 0126U000629, 2026).

Сучасні геополітичні виклики та завдання повоєнного відновлення України актуалізують питання імплементації принципів сталого розвитку. Нагромаджений європейський досвід є цінним для визначення цільових орієнтирів сталого розвитку в умовах стабільного економічного зростання, формування бізнес-середовища і відповідного регуляторного навантаження. Оцінка сучасного соціально-економічного стану України і масштабів соціальних, економічних і екологічних втрат і руйнувань, інституційних обмежень, глибокої кризи ресурсів вимагає переосмислення класичних підходів до сталого розвитку. Для України архітектура сталого розвитку має базуватися на принципах економічного прагматизму та безпекової автономії.

Метою дослідження є обґрунтування реалізації європейських стандартів сталого розвитку та їх імплементації в Україні через тріаду «сталий розвиток – інноваційний поштовх – безпека».

Результати проведеного порівняння стійкості регіональних екосистем та потенціалу їх відновлення, що ураховує масштаби втрат, а також особливості економічного, соціального, інноваційно-інвестиційного потенціалу територій, дали змогу стверджувати про принципові зміни стану продуктивних сил України [1]. Це, у поєднанні із новими демографічними тенденціями, змінами стану людського потенціалу територій, вимагає обґрунтування альтернативних пріоритетів, стратегій, механізмів та інструментів сталого розвитку України. Водночас, реалізація зазначених завдань потребує проведення системного, порівняльного та інституційного аналізу моделей енергетичного управління в умовах децентралізації, ідентифікації ключових детермінант енергетичної безпеки з позицій децентралізації енергосистеми на основі принципів енергоефективності, цифрової керованості та інноваційної стійкості. Отже, альтернативні пріоритети та стратегії сталого розвитку територій України мають включати три блоки: 1) безпека, енергетика, критична інфраструктура; 2) людський розвиток; 3) управління, комунікації та нові точки економічного зростання. Такий підхід дає змогу в умовах повоєнного відновлення територій України реалізовувати інноваційні проєкти на засадах сталого розвитку.

Першоосновою практичної реалізації пропонованого підходу є здійснення комплексного дослідження масштабів втрат і пріоритетів відновлення екосистем під впливом глобальних викликів та екстремальних умов. Результати оцінки представляють об'єктивну картину руйнування екосистем по всій Україні протягом 2022–2024 років [1]. Більшість регіонів у сучасних умовах має помірний потенціал відновлення, що потребує активних зусиль з відновлення довкілля. Отже, альтернативним пріоритетом сталого відновлення екосистем є реалізація моделі відновлення на основі «адаптивної життєстійкості», на відміну від «ідеального екобалансу». В основу реалізації такого підходу може бути покладено методологію екосистемних послуг. Цей методологічний підхід комплексного відновлення екосистем передбачатиме як аналіз змін та визначення порогових значень для екологічного відновлення, так і моделювання середньо- та довгострокових наслідків / результатів від реалізації різних екологічних програм, а також оцінку якості управління програмами та проєктами відновлення екосистемних послуг.

Новітні глобальні тренди щодо забезпечення енергетичної стійкості країн світу у контексті сталого енергетичного розвитку визначають пріоритетність економічного прагматизму та прагнення до безпекової автономії України, а також посилення функціональної визначеності енергетичної політики [2]. З позицій сталого енергетичного розвитку на перше місце виходить стратегія відновлення критичної інфраструктури на базі децентралізованих рішень (локальна генерація, мікромережі, мобільні модульні системи) замість капіталомістких довгострокових «зелених» проєктів. Перехід до гнучких екологічних стандартів та впровадження тимчасових адаптивних екологічних вимог для підприємств реального сектору дасть змогу бізнесу акумулювати капітал для подальшої модернізації виробництва та переходу до європейських стандартів сталого розвитку шляхом механізмів адаптації менеджменту до стандартів сталого розвитку з використанням фінансових стимулів [3]. Базовою основою сталого розвитку у будь-якому разі залишаються пріоритетність збереження людського капіталу та інвестиції у соціальну стійкість, адаптивну освіту та робочі місця, без яких екологізація втрачає сенс [4].

Альтернативні стратегії відновлення України на основі принципів сталого розвитку передбачають асиметричну модернізацію та інноваційний розвиток територій на основі впровадження «чистих технологій», відбудови принципово нових цифрових виробничих комплексів з високим рівнем автоматизації. Важливими механізмами практичної реалізації пропонованого підходу є стратегія формування самодостатніх регіональних економічних кластерів або галузевих зон, що здатні функціонувати в умовах високих безпекових ризиків у сфері альтернативної енергетики, циркулярної економіки та управління відходами. Сучасні особливості передумов розвитку регіонів, їх природно-територіальні характеристики, стан енергетичної інфраструктури, безпекові обмеження створюють основу формування резилієнтної енергетичної системи на основі інтеграції відновлюваної генерації [4].

Таким чином, пропонована альтернативна модель сталого розвитку України не заперечує європейський вектор, але пропонує реалістичну траєкторію його досягнення. Пропонований підхід передбачає новий підхід до збалансування всіх аспектів сталого розвитку, що відіграє важливу роль у коротко- та довгостроковому стратегічному плануванні розвитку територій. Вона базується на управлінні ризиками, адаптивності та пріоритеті економічної життєздатності. Проте практична реалізація такого підходу потребує впровадження сучасної системи управління територіальними громадами на основі даних, цифровізації послуг, прозорості у прийнятті рішень, подальшому розвитку двосторонніх комунікацій. Тільки через побудову сильної, технологічно оновленої та гнучкої економіки Україна зможе в перспективі стати повноцінним і стійким елементом європейського простору.

Список використаних джерел

1. Komelina O., Shcherbinina S., Kondratieva H. Assessment of resilience and recovery potential of regional ecosystems under extreme conditions and sustainable management models (2025)- 18th International Scientific Conference «Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment», Monitoring 2025. DOI: 10.3997/2214-4609.2025510121

2. Onyshchenko V., Komelina O., Shchurov I. Contribution Ukraine's Sustainable Energy Development (Modelling and Forecasting). *Lecture Notes in Civil Engineering*. 2022. 181, pp. 739 - 748. DOI: 10.1007/978-3-030-85043-2_68

3. Komelina O., Korobka S., Kondratieva H., Lazor O., Lazor O. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Goals under the Condition of Global Changes. Problemy Ekorozwoju. 2025, 20 (2), pp. 245 - 253. https://doi.org/10.35784/preko.6941

4. Комеліна О., Щербініна С. Перспективи формування резилієнтної енергетичної системи України на основі розвитку відновлюваних джерел енергії. *Економіка і регіон*, 2026, 1.100: 51-60. https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4364

УДК 658.7:005.334

Комеліна О.В., д.е.н., професор;
Гарбал М.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД
MODERN METHODS OF LOGISTICS RISK MANAGEMENT: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

Нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції питання ефективного управління логістичними ризиками набуває особливої актуальності, так як логістична діяльність підприємств тісно пов'язана з впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть спричиняти перебої у постачанні, зростання витрат, втрату прибутку та зниження конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стало помітним у період економічних криз, пандемії COVID-19, воєнних дій та порушення міжнародних ланцюгів постачання.

Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, застосовуючи ефективні методи управління ризиками у логістичній системі. До таких методів належать цифровізація логістичних процесів, використання систем моніторингу та прогнозування ризиків, диверсифікація постачальників, страхування логістичних операцій, а також впровадження автоматизованих систем управління ланцюгами постачання. Зарубіжний досвід свідчить про активне використання інноваційних технологій та стратегічного підходу до мінімізації ризиків, тоді як вітчизняні підприємства поступово адаптують міжнародні практики до українських реалій.

Сучасні наукові дослідження свідчать, що ефективне управління логістичними ризиками є невід'ємною складовою забезпечення стійкості підприємств у нестабільному економічному середовищі. Зокрема, у роботах Акулюшиної М. та Пітерова В. підкреслюється важливість використання сучасних методів управління логістичними потоками, які дозволяють мінімізувати вплив ризикових факторів на ефективність функціонування промислових підприємств, особливо в умовах цифрової трансформації економіки [1]. Дослідження вітчизняних науковців також акцентують увагу на необхідності впровадження системного ризик-менеджменту в логістичних ланцюгах. Балановська Т. І., Драмарецька К. П. та Гавриш О. М. зазначають, що в умовах кризових явищ особливої актуальності набуває комплексний підхід до управління ризиками у ланцюгах постачання, зокрема в аграрному секторі, де порушення логістики може мати критичні наслідки для продовольчої безпеки [2]. Крім того, теоретичні основи формування систем управління ризиками на підприємствах розглядаються у працях Бутенка В. та Байдацького М., які визначають ризик-менеджмент як багаторівневу систему, що включає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків із використанням сучасних інструментів управління [3]. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до зовнішніх викликів та забезпечувати стабільність логістичних процесів.

Сучасні методи управління логістичними ризиками є ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у нестабільному економічному середовищі. Логістичні ризики мають комплексний характер і охоплюють фінансові, операційні, транспортні, інформаційні та форс-мажорні чинники, які особливо загострюються в умовах криз, воєнного стану та порушення глобальних ланцюгів постачання. Ефективне управління логістичними ризиками базується на поєднанні стратегічних і цифрових інструментів. До найбільш дієвих підходів належать впровадження ризик-орієнтованого управління, використання Big Data та штучного інтелекту для прогнозування ризиків, диверсифікація постачальників, розвиток гнучких логістичних ланцюгів, а також застосування страхових та превентивних механізмів захисту.

Вітчизняні підприємства поступово адаптують міжнародні практики управління ризиками, однак рівень їх впровадження залишається нерівномірним через недостатню цифровізацію, обмежені фінансові ресурси та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища.

Наприклад, деякі вчені пропонують таку схему управління ризиками, що може бути адаптована до управління логістичними ризиками під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

1) дії, спрямовані на попередження ризику;
2) аналіз ризику, аналіз діяльності партнерів;
3) аналіз факторів виникнення ризиків;
4) вибір стратегії уникнення ризиків;
5) визначення методів впливу на ризики.

В управлінні ризиками в логістиці, як правило, усі учасники логістичного ланцюга зацікавлені в отриманні прибутку та запобіганні виникненню причин логістичного ризику. Отже, така система управління має бути ретельно продумана, а також враховувати як транспортні, так і екологічні ризики; ризики управління інформаційними, матеріальними потоками тощо.

З метою підвищення ефективності управління логістичними ризиками на підприємствах України доцільно: 1) впроваджувати інтегровані системи ризик-менеджменту в логістичній діяльності підприємств із чітким розподілом функцій моніторингу та реагування на ризики; 2) розширювати використання цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, системи прогнозної аналітики) для своєчасного виявлення та оцінювання ризикових подій; 3) забезпечувати диверсифікацію ланцюгів постачання з метою зменшення залежності від окремих постачальників і маршрутів; 4) активізувати впровадження міжнародного досвіду управління логістичними ризиками з урахуванням специфіки українських економічних умов; 5) розвивати систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері логістичного

ризик-менеджменту; 6) посилювати співпрацю між бізнесом, державою та науковими установами для формування ефективної інфраструктури управління ризиками.

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить підвищити рівень стійкості логістичних систем підприємств, мінімізувати негативний вплив ризиків та забезпечити стабільний розвиток економічної діяльності в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М., Пітеров В. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69 (дата звернення 14.04.2026)

2. Балановська Т. І. Драмарецька К. П., Гавриш О. М. Ризик-менеджмент логістичних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. №11.1. С. 218-222.

3. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35 (дата звернення 10.04.2026).

4. Komelina, O. V., Samoilyk, I. V., Boldyrieva, L. M., & Krapkina, V. V. (2019). The management of organizational processes of the transport use in construction. In: *International Conference BUILDING INNOVATIONS* (pp. 601-608). Cham: Springer International Publishing.

5. Комеліна, О. В., Гаманко, Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. №3. С. 518-524.

6. Комеліна О.В. Транспортна логістика: навч.-метод. посіб. / О.В. Комеліна, Л.М. Болдирєва. − Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2021. 210 с.

7. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-3

УДК 330.341.1

Комеліна О.В., д.е.н., професор;
Гніда Д.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА
THE IMPACT OF CIRCULAR ECONOMY ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Концепція циркулярної економіки є одним із найбільш впливових напрямів трансформації сучасної економічної думки та управлінської практики. Запропонована як альтернатива домінуючій лінійній моделі «видобути – виробити – викинути», вона орієнтує підприємства на замкнення ресурсних циклів, мінімізацію відходів та відновлення. За аналітикою, представленою в статті нідерландського вченого Ю. Кірхерра [4], станом на кінець 2024 року Scopus налічує понад 39 000 наукових статей з тематики циркулярної економіки, 83% яких опубліковано після 2020 р., що свідчить про стрімке зростання інтересу до цієї концепції в академічному та бізнес-середовищі.

Перехід від лінійної до циркулярної моделі кардинально змінює логіку інноваційного менеджменту підприємства: інновації перестають бути лише інструментом зростання продуктивності та набувають додаткової функції – забезпечення замкненості ресурсних потоків. Британський дослідник у сфері менеджменту М. Гайсдьорфер зі співавторами [3] наголошують, що циркулярна бізнес-модель є самостійною формою інновації, оскільки

потребує переосмислення ціннісної пропозиції, ланцюга створення вартості та характеру взаємодії з клієнтами. Вплив циркулярної економіки на інноваційний розвиток підприємства виявляється через зміну пріоритетів та спрямованості інновацій. В сучасному агровиробництві кожному принципу циркулярної економіки відповідають конкретні типи інновацій та практичні рішення. Особливо перспективними для аграрних підприємств є технологічні інновації з замкненим ресурсним циклом (виробництво біогазу, компостування) та цифрові інновації (точне землеробство, IoT-моніторинг). У сукупності вони дозволяють одночасно скорочувати витрати та формувати нові джерела доходів.

Вплив циркулярної економіки на інноваційний менеджмент підприємства виявляється у трансформації самої логіки управління інноваціями. По-перше, змінюються критерії відбору інноваційних проєктів: поряд із традиційними показниками рентабельності та терміну окупності підприємства починають враховувати ресурсну ефективність, рівень замкненості матеріальних потоків та екологічний слід продукту. По-друге, розширюється горизонт інноваційного планування – циркулярні рішення, як правило, мають тривалий термін окупності, що вимагає перегляду інвестиційної політики підприємства. По-третє, змінюється характер міжорганізаційної взаємодії: циркулярна модель передбачає тісну кооперацію з постачальниками, переробниками та споживачами, що породжує новий тип відкритих екосистемних інновацій, де цінність створюється не окремим підприємством, а мережею учасників.

Для українських підприємств агропромислового сектору впровадження принципів циркулярної економіки набуває додаткового стратегічного значення в контексті євроінтеграції. Вимоги Європейського зеленого курсу та стратегії «Від ферми до виделки» фактично встановлюють нові стандарти доступу на ринки ЄС, де циркулярність виробництва стає не конкурентною перевагою, а обов'язковою умовою. Підприємства, що вже сьогодні інвестують у замкнені ресурсні цикли, цифровізацію агровиробництва та скорочення відходів, формують інноваційний потенціал, необхідний для успішної інтеграції у європейські ланцюги створення вартості. Таким чином, циркулярна економіка виступає не лише інструментом підвищення екологічної відповідальності, а й драйвером інноваційної конкурентоспроможності вітчизняних агропідприємств на міжнародному ринку.

Для агропромислового сектору України взаємозв’язок циркулярної економіки та інноваційного розвитку має специфічні прояви. Дослідження О. Довгаль та Н. Потривайової [2, с. 12] на прикладі ПрАТ «МХП», як найбільш успішного підприємства з впровадження принципів циркулярної економіки в агросекторі України, засвідчує, що ключовим рішенням є переробка виробничих відходів у біогаз та органічні добрива. Все це забезпечує замкнений цикл: виробництво → переробка → відходи → енергія → виробництво, що суттєво знижує операційні витрати та зменшує залежність від зовнішніх постачальників енергоресурсів.

Серед бар’єрів для впровадження циркулярних інновацій в агросекторі України Ю. Кірххерр [4] виділяє три ключові: технічні (відсутність обладнання для переробки відходів), фінансові (значні початкові інвестиції при тривалому терміні окупності) та організаційні (відсутність стратегічного бачення та кваліфікованих кадрів). Подолання цих бар’єрів можливе через залучення грантового фінансування ЄС, розвиток міжпідприємницької кооперації та формування системи інноваційного менеджменту, орієнтованої на циркулярний розвиток [1].

Окрім перерахованих чинників, критично важливим аспектом стає цифровізація процесів відстеження життєвого циклу продукції. Впровадження інноваційних інструментів, таких як цифрові паспорти товарів та блокчейн-платформи для моніторингу руху сировини, дозволяє підприємствам не лише контролювати рівень утилізації відходів, а й підтверджувати екологічність своєї діяльності перед міжнародними партнерами та інвесторами. Це створює надійну базу для формування замкнених ланцюгів постачання, де кожен елемент системи працює на максимізацію доданої вартості при мінімальному залученні первинних природних ресурсів. Таким чином, синергія цифрових технологій та циркулярних стратегій стає фундаментом для побудови адаптивної моделі бізнесу, здатної ефективно функціонувати в

умовах глобальних кліматичних викликів та обмеженості сировинної бази.

Таким чином, циркулярна економіка здійснює принциповий вплив на інноваційний розвиток підприємства, трансформуючи саму логіку інновацій: від лінійного нарощування продуктивності до замкнення ресурсних циклів та формування нової вартості з відходів. Для агропромислових підприємств циркулярна економіка відкриває шість ключових напрямів інноваційного розвитку від технологічних рішень із замкнення матеріальних потоків до цифрових інновацій точного землеробства та нових циркулярних бізнес-моделей. Інтеграція принципів циркулярної економіки у систему інноваційного менеджменту є стратегічним імперативом для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах євроінтеграції та переходу до сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Степаненко С., Кузьома В., Тимошенко К. Сучасний стан та напрями подальшого розвитку циркулярної аграрної економіки в Україні. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2023. Т. 9, № 4. С. 223-233.

2. Dovgal O., Potryvaieva N. Practical study of the implementation of circular economy at agricultural enterprises of Ukraine. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science.* 2024. Vol. 28, No. 1. P. 9-18.

3. Geissdoerfer M., Santa-Maria T., Kirchherr J., Pelzeter C. Drivers and barriers for circular business model innovation. *Business Strategy and the Environment.* 2023. Vol. 32, No. 6. P. 3814-3832.

4. Kirchherr J., Jones M.P., Geissdoerfer M., Coffay M. A defense of the circular economy. *Journal of Industrial Ecology.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/jiec.70128. (дата звернення: 11.05.2026)

УДК 330

Комеліна О.В., д.е.н., професор;
Ісіченко А.К.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ
IMPROVING THE RISK MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINIAN BANKS IN A WAR ECONOMY

Банківська система України функціонує в умовах економічної невизначеності. На банки щодня впливають наслідки воєнного стану, інфляційні процеси, коливання валютного ринку, зміна платоспроможності населення та загострення конкурентного середовища. У таких умовах суттєво зростає рівень кредитного, валютного, ліквідного та операційного ризику. Діяльність банківських установ значною мірою ґрунтується на управлінні ризиками: банки здійснюють операції з коштами клієнтів, надають кредити та інвестують ресурси. Така діяльність в більшості випадків супроводжується невизначеністю щодо майбутніх результатів. Навіть незначні зміни ринкових умов можуть мати суттєвий вплив на їхній фінансовий стан. Тому протягом останніх десятиліть банки активно впроваджують інструменти вдосконалення системи управління ризиками.

У науковій літературі банківський ризик трактується як імовірність виникнення фінансових втрат або додаткових витрат у процесі здійснення банківських операцій. Особливістю банківських ризиків є те, що вони переважно виражаються у фінансовому вимірі. У банківських установах система управління ризиками є комплексом взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків [1].

Ключовим показником ефективності роботи банку є мінімізація кредитного ризику. Для його оцінки використовують стандартизований або удосконалений підхід. Стандартизований підхід передбачає застосування фіксованих коефіцієнтів залежно від категорії контрагента: центральний уряд, банк, корпоративний клієнт або фізична особа. Удосконалений підхід базується на трьох компонентах, таких як імовірності дефолту позичальника протягом року, питома вага витрат у разі настання дефолту та обсяг заборгованості на момент дефолту [7]. Для роздрібного кредитування застосовується фінансовий скоринг – статистична модель оцінки кредитоспроможності позичальника. Банки також використовують комплексний підхід, що поєднує елементи якісного та кількісного аналізу.

Актуальність належної оцінки кредитного ризику підтверджується статистикою НБУ. З початком повномасштабного вторгнення частка непрацюючих кредитів (NPL) у портфелі банків зросла з 30% до 38% станом на 1 січня 2023 року. Така динаміка пояснюється руйнуванням активів позичальників і втратою доходів, спричинених військовими діями в Україні [4;7]. Проте завдяки активній роботі банків із проблемними активами ситуація поступово покращується. Так станом на 1 січня 2025 року частка непрацюючих кредитів у банківському секторі скоротилася до 30,3%, зменшившись на 7,1 відсоткового пункту порівняно з початком 2024 року [4].

Важливим напрямом ризик-менеджменту є управління ризиком ліквідності, який визначає здатність банківської установи своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Для його оцінки відповідно до принципів Basel III використовуються два ключові нормативи: норматив покриття ліквідності та норматив чистого стабільного фінансування. Норматив покриття ліквідності передбачає наявність достатнього обсягу високоліквідних активів для покриття чистого відтоку коштів протягом 30 днів кризового періоду. В свою чергу норматив чистого стабільного фінансування орієнтований на забезпечення довгострокової фінансової стійкості шляхом підтримання оптимального співвідношення між стабільними джерелами фінансування та активами установи. З 1 квітня 2025 року банківські групи зобов'язані дотримуватися нормативного значення на рівні не менше 100%. На практиці можна проаналізувати, що більшість банків виконують ці нормативи зі значним запасом. Наприклад, станом на початок 2024 року окремі установи демонстрували норматив покриття ліквідністю у всіх валютах на рівні 275–277%, а норматив чистого стабільного фінансування – понад 180–249% [5].

Сучасна українська практика демонструє певні суперечності у впровадженні нормативів ліквідності. В умовах воєнної економіки банки змушені підтримувати значні обсяги високоліквідних активів та вкладень у державні цінні папери. Така стратегія зменшує рівень кредитування реального сектору економіки.

Ще одним інструментом розвитку системи управління ризиками є стрес-тестування. Даний підхід ґрунтується на моделюванні кризових сценаріїв та оцінці впливу кожного з імовірних факторів на загальну діяльність установи. В рамках стрес-тестування аналізується можливе зростання проблемної кредитної заборгованості, девальвація валюти, зниження ліквідності та погіршення якості активів.

Починаючи з лютого 2022 року, система оцінки банківських ризиків в Україні зазнала суттєвих змін. НБУ запровадив додаткові стресові сценарії, які враховують ризики воєнного стану: руйнування інфраструктури, окупацію регіонів, масштабну міграцію населення та порушення ланцюгів постачання. За оцінкою НБУ, ліквідність, платоспроможність та операційна стійкість банківської системи впливають суттєво на фінансову стійкість банківської системи, проте ключовим ризиком для фінансової стабільності залишаються військові дії [2].

Отже, банківська система України функціонує в умовах високої макроекономічної невизначеності, що посилює вплив ризиків на її діяльність. Тому важливим завданням банків є розроблення ефективної та адаптивної системи ризик-менеджменту, здатної реагувати на нові виклики воєнного та повоєнного часу.

Список використаних джерел

1. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Положення / затв. постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. Офіційний вісник України. 2018. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_11062018_64
2. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. Національний банк України. Київ, 2024. 78 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf
3. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Національний банк України. Київ, 2024. 74 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf
4. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/npl
5. Наглядова статистика банківської системи. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
6. Про впровадження нормативу покриття ліквідністю (LCR) для банків України : прес-реліз. Національний банк України. 2018. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vprovadjuye-noviy-normativ-dlya-bankiv--koefitsiyent-pokrittya-likvidnistyu-lcr Моделювання та оцінка кредитного ризику банківської системи України в умовах повномасштабної війни. Economy and Society. 2025. Вип. 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1019/7195/

УДК 339.13:004.738.5

Кулик В.А., д.е.н., професор;
Мерефа Т.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ DIGITAL MEDIA НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ
THE IMPACT OF DIGITAL MEDIA ON ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AND THE FORMATION OF UKRAINE'S ECONOMIC RESILIENCE

Digital-media стали одним із ключових чинників розвитку підприємництва та забезпечення економічної стійкості держави. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток електронного бізнесу та цифрових комунікацій суттєво трансформують механізми функціонування підприємств, формуючи нові можливості для взаємодії бізнесу зі споживачами та інтеграції у глобальний економічний простір [4; 5]. Для України особливого значення набувають процеси цифровізації бізнесу, оскільки вони сприяють адаптації підприємств до нестабільного економічного середовища, підвищенню конкурентоспроможності та розвитку нових форм підприємницької діяльності.

Digital-media охоплюють соціальні мережі, цифрові платформи, онлайн-медіа, інструменти контент-маркетингу, таргетованої реклами та електронної комунікації. Їх розвиток сприяв формуванню нової моделі підприємницької діяльності, у межах якої ключового значення набувають інформаційна взаємодія, цифрова репутація та ефективність онлайн-просування бізнесу [2]. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати зв'язок зі споживачами та забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть у кризових умовах [3].

Вплив digital-media на розвиток підприємництва проявляється у декількох напрямах. По-перше, цифрові платформи суттєво знижують бар'єри входу на ринок, забезпечуючи малому та середньому бізнесу можливість конкурувати з великими компаніями через використання онлайн-інструментів просування та електронної комерції [1]. По-друге, digital-media забезпечують швидке поширення інформації про товари та послуги, а також створюють умови для оперативного отримання зворотного зв'язку від споживачів. Це підвищує гнучкість бізнес-

моделей та сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень [2].

Важливим напрямом впливу digital-media є стимулювання розвитку електронного бізнесу та цифрового підприємництва. Сучасні цифрові технології дозволяють підприємствам оптимізувати організаційні процеси, удосконалювати системи інформаційного менеджменту та підвищувати ефективність внутрішніх комунікацій [2]. Крім того, цифровізація сприяє розвитку нових форм підприємницької діяльності, зокрема інфлюенс-маркетингу, цифрових сервісів та контент-бізнесу, що створює додаткові можливості для економічного розвитку країни [4].

З точки зору формування економічної стійкості України, digital-media виконують стабілізуючу та адаптивну функції. У сучасних кризових умовах цифрові комунікації забезпечують підтримку бізнес-активності, сприяють диверсифікації каналів збуту та формують нові механізми взаємодії між підприємствами і споживачами [7]. Для малого та середнього бізнесу цифрові платформи стали одним із ключових інструментів збереження конкурентоспроможності та виходу на міжнародні ринки [1; 3].

Разом із позитивними ефектами розвиток digital-media супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем варто виокремити інформаційну перевантаженість, залежність бізнесу від алгоритмів глобальних цифрових платформ, нерівний доступ до цифрової інфраструктури та ризики кібербезпеки [5]. Використання штучного інтелекту та автоматизованих цифрових систем потребує належного рівня інформаційної безпеки та контролю за цифровими ризиками, що стає важливою складовою економічної стійкості підприємств [6]. Крім того, розвиток digital-media безпосередньо впливає на трансформацію споживчої поведінки. Алгоритми персоналізації, аналітика даних та таргетована реклама формують нову модель взаємодії між бізнесом і споживачем, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій та забезпечити більш точне задоволення потреб ринку [4]. У результаті цифрові медіа стають не лише інструментом комунікації, а й важливим фактором стратегічного розвитку сучасного підприємництва.

Практичним прикладом впливу digital-media на розвиток підприємництва в Україні є діяльність компаній, що активно використовують цифрові платформи та онлайн-комунікації для підтримки бізнесу й розширення ринків збуту. Зокрема, українські підприємства у сфері електронної комерції, логістики та IT-сектору активно інтегрують інструменти digital-маркетингу, аналітики даних та соціальних мереж у власні бізнес-моделі. Такі компанії, як Rozetka, Nova Poshta та Grammarly, демонструють ефективність використання цифрових комунікацій для формування бренду, підтримки взаємодії зі споживачами та забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризових викликів. Активне використання digital-media дозволяє таким підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати конкурентні позиції та інтегруватися у міжнародний економічний простір.

Digital-media є важливим драйвером розвитку підприємництва та формування економічної стійкості України. Їх ефективне використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розвитку електронного бізнесу, адаптації до кризових умов та інтеграції України у глобальний цифровий економічний простір. Цифрові технології та інформаційні комунікації поступово стають основою довгострокового економічного розвитку, забезпечуючи стійкість бізнесу, розширення ринків збуту та підвищення ефективності управлінських процесів [4; 5].

Список використаних джерел

1. Карпенко Є.А., Кулик В.А. Малий бізнес в Україні: організація та оподаткування. *Стратегічні пріоритети розвитку соціально-економічних систем у контексті сучасного наукового виміру: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 27 жовтня 2023 р.* Полтава: Видавництво ПП «Астрая», 2023. С. 95–96.

2. Похідня Б.А., Кулик В.А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір.* 2025. № 201. С. 96–99. URL: https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99

3. Фогел К.К. Проблеми розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні в

умовах військового стану. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 111–113.

4. Kulyk V., Dagmar Škodová Parmová, M. Jílek Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management.* 2025. Vol. 23(3). P. 457–468. DOI: 10.21511/ppm.23(3).2025.33. URL: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33

5. OECD OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/digital/

6. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology.* 2024. Vol. 102. P. 8530–8542.

7. World Bank Digital Development. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment

УДК 004.8:658.3

Кулик В.А., д.е.н., професор;
Перчина А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА GREEN HRM ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СТАЛИХ БІЗНЕС-ПРАКТИК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND GREEN HRM AS TOOLS FOR SHAPING SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICES IN THE DIGITAL ECONOMY

Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання уваги до питань сталого розвитку. Конкурентоспроможність бізнесу сьогодні визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю ефективно використовувати ресурси, мінімізувати негативний вплив на довкілля та забезпечувати соціальну відповідальність. У зв'язку з цим підприємства активно впроваджують інноваційні управлінські підходи, серед яких особливе місце займають технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та концепція Green Human Resource Management (Green HRM). Їх використання сприяє підвищенню ефективності управління, підтримці екологічних ініціатив та формуванню сталих бізнес-практик в умовах цифрової економіки. Сталий розвиток підприємств передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему корпоративного управління. Важливою складовою цього процесу є впровадження цифрових технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення якості управлінських рішень [1; 2]. У контексті євроінтеграційних процесів для українських підприємств особливого значення набуває гармонізація бізнес-практик із принципами ESG та Цілями сталого розвитку ООН, що потребує застосування інноваційних інструментів управління [1].

Одним із ключових чинників трансформації сучасного бізнесу виступає штучний інтелект. Технології AI дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних, прогнозування, планування та контролю діяльності підприємства. Використання алгоритмів машинного навчання сприяє оптимізації використання ресурсів, скороченню витрат та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Крім того, штучний інтелект забезпечує підвищення точності управлінських рішень завдяки обробці великих масивів даних у режимі реального часу [3]. Умови цифрової економіки вимагають від підприємств постійного вдосконалення організаційних процесів та адаптації до технологічних змін. Дослідження свідчать, що цифровізація сприяє підвищенню гнучкості управління, покращенню внутрішніх комунікацій та формуванню нових моделей взаємодії між працівниками і роботодавцями [3].

Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та готовності персоналу до впровадження інновацій.

У цьому контексті важливу роль відіграє концепція Green HRM, яка передбачає інтеграцію екологічних цілей у систему управління персоналом. Green HRM охоплює комплекс заходів щодо формування екологічної свідомості працівників, розвитку «зелених» компетентностей, залучення персоналу до реалізації екологічних ініціатив та створення корпоративної культури сталого розвитку. Реалізація таких підходів сприяє не лише підвищенню екологічної відповідальності працівників, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства [6].

Особливо перспективним є поєднання технологій штучного інтелекту та інструментів Green HRM. Використання AI у процесах управління персоналом дозволяє автоматизувати підбір кадрів, оцінювання компетентностей, організацію навчання та моніторинг результативності працівників. Одночасно алгоритми штучного інтелекту можуть бути використані для аналізу екологічної поведінки персоналу, оцінювання ефективності «зелених» ініціатив та формування персоналізованих програм професійного розвитку. Як свідчать результати досліджень, інтеграція AI у Green HRM створює додаткові можливості для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємств [6]. Значний потенціал використання штучного інтелекту простежується також у сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Сучасні цифрові комунікації дозволяють оптимізувати транспортні маршрути, скорочувати споживання пального, знижувати рівень викидів парникових газів та підвищувати прозорість логістичних процесів [4].

У свою чергу, концепція зеленої логістики передбачає мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на довкілля шляхом використання екологічно безпечних технологій, ресурсозберігаючих рішень та інноваційних підходів до управління транспортними потоками [5].

Міжнародний досвід підтверджує, що впровадження принципів сталої логістики є важливим елементом досягнення цілей сталого розвитку. Застосування цифрових платформ, систем прогнозної аналітики та інтелектуальних алгоритмів дозволяє суттєво підвищити ефективність логістичних операцій і водночас скоротити екологічне навантаження на навколишнє середовище. Відповідно, інтеграція AI у бізнес-процеси сприяє не лише економічній результативності, а й досягненню екологічних цілей підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що штучний інтелект і Green HRM виступають взаємодоповнюючими інструментами формування сталих бізнес-практик в умовах цифрової економіки. Використання технологій AI забезпечує автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень і раціональне використання ресурсів. Водночас Green HRM сприяє розвитку екологічно орієнтованої корпоративної культури, підвищенню рівня екологічної відповідальності працівників та інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління персоналом. Наукова новизна такого підходу полягає у розгляді синергії між цифровими технологіями та екологічно орієнтованим управлінням людськими ресурсами як комплексного механізму забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Кулик В.А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7766 (дата звернення: 15.05.2026).

2. Леонов В.С. Трансформація економічного розвитку України в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 81–82. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19541 (дата звернення: 15.05.2026).

3. Москаленко С.М., Мірошниченко Б.В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах діджиталізації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 85–86. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19581 (дата звернення: 15.05.2026).

4. Нагай Д.Р. Удосконалення цифрових комунікацій у логістиці підприємства в контексті сталого розвитку. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 88–90. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19583 (дата звернення: 15.05.2026).

5. Що таке зелена логістика та чому вона важлива. Daleth Group. URL: https://dalethgroup.com/sho-take-zelena-logistika-ta-chomu-vona-vazhliva/ (дата звернення: 15.05.2026).

6. Kulyk V., Rekotova V., Guba L. Green Human Resource Management in Ukrainian IT SMEs: Opportunities for AI Integration. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.2.34. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.34 (дата звернення: 15.05.2026).

УДК 658.7:005.6

Кулик В.А., д.е.н., професор;
Пунтус К.К.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE QUALITY OF LOGISTICS SERVICES

Розвиток глобальних ринків, цифрових платформ та інтегрованих ланцюгів постачання трансформує якість логістичних послуг у стратегічний чинник конкурентоспроможності підприємств. Логістичні центри виконують функції координації транспортних, складських, інформаційних та сервісних процесів, тому ефективність їх діяльності безпосередньо впливає на результативність функціонування всього ланцюга постачання.

В умовах цифрової трансформації бізнесу особливого значення набувають інформаційно-аналітичні системи управління, які забезпечують оперативність обробки даних, прозорість логістичних процесів та підвищення якості управлінських рішень [3]. Водночас нестабільність зовнішнього середовища, зростання цифрових ризиків та необхідність досягнення Цілей сталого розвитку формують нові вимоги до систем оцінювання якості логістичних послуг [5; 6].

Аналіз наукових підходів свідчить про поступову еволюцію трактування якості логістичних послуг від вузького операційного розуміння до комплексного системного підходу.

У сучасних дослідженнях акцент робиться не лише на точності та своєчасності доставки, але й на інформаційній підтримці, адаптивності логістичних процесів, цифровій безпеці та рівні взаємодії з клієнтами [1; 2]. Водночас концепції цифровізації та економічної безпеки бізнесу розглядають якість як інтегровану характеристику ефективності управління інформаційними потоками, рівня захисту даних та стійкості підприємства до зовнішніх загроз [3; 4]. У контексті сталого розвитку логістична діяльність дедалі більше орієнтується на принципи ресурсоефективності, прозорості та безперервності бізнес-процесів [5; 6].

На основі узагальнення наукових підходів запропоновано визначати якість логістичних послуг як інтегральну характеристику здатності логістичної системи забезпечувати відповідність результатів обслуговування встановленим та очікуваним вимогам споживачів за

параметрами надійності, своєчасності, інформаційної прозорості, безпеки та гнучкості з урахуванням впливу цифрового середовища й факторів сталого розвитку [1; 3; 5].

Виокремлено п’ять основних груп факторів, що визначають якість логістичних послуг: точність виконання замовлень, своєчасність доставки, рівень інформаційного сервісу, ефективність комунікацій із клієнтами та рівень економічної й цифрової безпеки підприємства [2; 4].

У сучасній теорії управління якістю логістичних послуг сформувалося декілька базових моделей оцінювання. Модель SERVQUAL ґрунтується на визначенні розриву між очікуваннями споживачів і фактичним рівнем отриманих послуг та оцінює якість за п’ятьма основними вимірами: надійністю, матеріальністю, швидкістю реагування, упевненістю та емпатією [8].

Водночас LSQ-модель Ментзера орієнтована безпосередньо на логістичну діяльність і охоплює дев’ять процесних вимірів, включаючи якість інформації, точність замовлення, своєчасність доставки та ефективність вирішення проблемних ситуацій [7]. Перевагою LSQ-моделі є її орієнтація на внутрішні логістичні процеси та можливість адаптації до сучасних цифрових умов функціонування підприємств.

У процесі дослідження встановлено, що найбільш ефективним є комплексний підхід до оцінювання якості логістичних послуг, який поєднує кількісні, якісні та інтегральні методи аналізу. Розрахунково-аналітичний метод базується на використанні системи часткових показників, серед яких коефіцієнт своєчасності доставки, коефіцієнт точності виконання замовлень, рівень задоволеності претензій та показник якості інформаційного обслуговування [1; 2]. Інтегральний підхід дозволяє об’єднати часткові показники у єдиний індекс якості, що забезпечує можливість комплексного моніторингу ефективності логістичних процесів. Анкетні методи на основі SERVQUAL дають змогу оцінити рівень сприйняття якості клієнтами та визначити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства [8].

Важливим чинником сучасного оцінювання якості логістичних послуг є цифровізація бізнес-процесів. Використання WMS-, TMS- та ERP-систем, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних і блокчейн-рішень забезпечує автоматизований моніторинг логістичних операцій у режимі реального часу та підвищує рівень інформаційної прозорості [3; 6].

Разом із тим активна цифровізація супроводжується виникненням нових кіберризиків і загроз інформаційній безпеці, що потребує інтеграції механізмів управління економічною безпекою у систему забезпечення якості логістичних послуг [4; 5; 9].

Результати дослідження свідчать, що ефективне оцінювання якості логістичних послуг повинно базуватися на комплексному поєднанні процесних, клієнтоорієнтованих та цифрових підходів. Найбільш адаптованою до сучасних умов є LSQ-модель, доповнена системою інтегральних показників та інструментами цифрового моніторингу. Запропонований підхід дозволяє забезпечити підвищення ефективності логістичних процесів, зміцнення економічної безпеки підприємства та досягнення цілей сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Ільченко Т.В. Управління якістю логістичних послуг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5676 (дата звернення: 13.05.2026)

2. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 168-181.

3. Кулик В.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9960 (дата звернення: 16.05.2026).

4. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). URL: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3772 (дата звернення: 16.05.2026).

5. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20 (дата звернення: 16.05.2026).

6. Kulyk V., Dagmar Škodová Parmová, M. Jílek, L. Piddubna Digitalization as a Driver of Sustainable Regional Entrepreneurship: A Qualitative Case Study of European IT Companies. // *Економіка і регіон*. 2026. Vol. 1(100). P. 189–196. DOI: 10.26906/EiR.2026.1(100).4382. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/4382/3676 (дата звернення: 16.05.2026)

7. Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65, No. 4. P. 82-104.

8. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. № 4. P. 41-50.

9. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. (2024). Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102, 8530–8542.

УДК 658.7:004

Кулик В.А., д.е.н., професор;
Обухов В.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ
DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS SERVICES AS A FACTOR IN ENHANCING BUSINESS COMPETITIVENESS

В умовах цифровізації економіки логістичний сервіс перетворюється на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зростання вимог споживачів до швидкості, надійності та якості обслуговування зумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових технологій у логістичні процеси. Цифрова трансформація логістичного сервісу передбачає використання інформаційних систем, аналітичних платформ, технологій штучного інтелекту, автоматизованих засобів моніторингу та управління потоками ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій, оптимізації витрат та формуванню додаткових конкурентних переваг бізнесу. У сучасних умовах якість логістичних послуг є важливим фактором успішного функціонування підприємств. Ефективне управління логістичним сервісом забезпечує своєчасне виконання замовлень, скорочення витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства [1]. При цьому якість логістичних послуг дедалі більше залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів, оскільки інформаційні технології дозволяють оперативно обробляти дані, контролювати виконання операцій та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває цифрова трансформація систем управління якістю логістичних послуг. Логістичні системи, що функціонують на основі цифрових технологій, забезпечують інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання, підвищують прозорість процесів та створюють умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2]. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати моніторинг транспортних операцій у режимі реального часу, прогнозувати ризики та мінімізувати втрати, пов’язані з порушенням термінів постачання або неефективним використанням ресурсів.

Важливою складовою цифрової трансформації логістичного сервісу є впровадження

інформаційно-аналітичних систем. Вони забезпечують накопичення, обробку та аналіз значних обсягів даних, необхідних для управління логістичними процесами та зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оперативність реагування на зміни ринкового середовища та ефективність використання ресурсів [3]. У результаті підприємства отримують можливість більш точно прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації логістичного сервісу є використання технологій штучного інтелекту. Сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати процеси планування, аналізу та контролю логістичних операцій. Штучний інтелект може застосовуватися для прогнозування попиту, оптимізації складських запасів, управління транспортними потоками та виявлення потенційних ризиків. Дослідження свідчать, що використання інтелектуальних технологій сприяє підвищенню ефективності управління складними бізнес-процесами [9].

Підвищення рівня цифровізації логістичного сервісу також сприяє зміцненню економічної безпеки бізнесу. У сучасному середовищі підприємства стикаються з численними ризиками, пов’язаними з порушенням логістичних ланцюгів, кіберзагрозами, інформаційними атаками та нестабільністю ринків. Управління економічною безпекою потребує впровадження комплексних механізмів контролю, моніторингу та захисту інформаційних ресурсів [4]. Саме цифрові технології створюють необхідні передумови для своєчасного виявлення загроз та мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства. Разом із перевагами цифровізації актуалізується проблема цифрових загроз. Використання хмарних технологій, великих даних, автоматизованих систем управління та цифрових платформ супроводжується ризиками витоку інформації, кіберзлочинності та порушення безперервності бізнес-процесів. Тому ефективна цифрова трансформація логістичного сервісу повинна передбачати впровадження сучасних інструментів кібербезпеки та формування системи управління цифровими ризиками [5].

Позитивний вплив цифровізації на розвиток підприємництва підтверджується результатами сучасних досліджень. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств, розширенню можливостей для розвитку бізнесу та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Цифрові рішення забезпечують більш ефективне використання ресурсів, покращують взаємодію з клієнтами та підвищують адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища [6].

Таким чином, теоретичні засади управління якістю логістичних послуг свідчать, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем сервісу, який отримує споживач. Якість логістичного обслуговування охоплює надійність, своєчасність, доступність інформації, гнучкість та здатність задовольняти потреби різних груп клієнтів [7]. Концептуальні підходи до оцінювання якості послуг також акцентують увагу на необхідності постійного вдосконалення процесів обслуговування та орієнтації на очікування споживачів [8]. Саме цифрові технології створюють умови для реалізації цих завдань шляхом автоматизації комунікацій, підвищення прозорості процесів та забезпечення оперативного доступу до інформації.

Список використаних джерел

1. Ільченко Т.В. Управління якістю логістичних послуг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5676 (дата звернення: 13.05.2026)

2. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 168-181.

3. Кулик В.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9960 (дата звернення: 16.05.2026).

4. Кулик В.А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). URL: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3772 (дата звернення: 16.05.2026).

5. Кулик В.А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3%20 (дата звернення: 16.05.2026).

6. Kulyk V., Dagmar Škodová Parmová, M. Jílek, L. Piddubna Digitalization as a Driver of Sustainable Regional Entrepreneurship: A Qualitative Case Study of European IT Companies. // *Економіка і регіон*. 2026. Vol. 1(100). P. 189–196. DOI: 10.26906/EiR.2026.1(100).4382. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/4382/3676 (дата звернення: 16.05.2026)

7. Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65, No. 4. P. 82-104.

8. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. № 4. P. 41-50.

9. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. (2024). Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102, 8530–8542.

УДК 658.7:005.332.4

Кулик В.А., д.е.н., професор;
Яценко В.Є.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING GREEN LOGISTICS TECHNOLOGIES

Розвиток глобальної економіки, посилення екологічних вимог та орієнтація бізнесу на досягнення Цілей сталого розвитку зумовлюють необхідність впровадження зелених логістичних технологій у діяльність підприємств. Зелена логістика спрямована на мінімізацію негативного впливу логістичних процесів на навколишнє середовище шляхом оптимізації транспортних перевезень, скорочення викидів, підвищення енергоефективності та впровадження екологічно безпечних технологій [5]. У сучасних умовах саме управління організаційними змінами стає ключовим чинником успішної реалізації екологічної трансформації підприємства, оскільки впровадження зелених технологій потребує адаптації управлінських підходів, бізнес-процесів та корпоративної культури.

Інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління підприємством передбачає поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей діяльності. Особливого значення набуває врахування міжнародних стандартів ESG, екологічних вимог європейського ринку та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі [1]. Водночас сучасні процеси діджиталізації забезпечують нові можливості для оптимізації логістичних операцій, автоматизації управління та підвищення ефективності комунікацій між учасниками логістичного ланцюга [3; 4].

Для забезпечення результативності екологічної трансформації підприємства процес впровадження зелених логістичних технологій доцільно здійснювати на основі системного підходу, який охоплює декілька взаємопов’язаних етапів: визначення потреби у змінах, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, планування заходів, практичну реалізацію та контроль результатів. У процесі управління організаційними змінами важливим є використання сучасних цифрових інструментів, які забезпечують ефективне управління ресурсами та оптимізацію логістичних процесів [4].

Одним із ключових напрямів впровадження зелених технологій є застосування інноваційних цифрових рішень. Використання систем штучного інтелекту для оптимізації маршрутів перевезень, автоматизованих систем моніторингу та енергоощадного обладнання дозволяє зменшити витрати палива, скоротити обсяги викидів CO_2 та підвищити ефективність логістичної діяльності [5; 6]. Крім того, цифровізація логістики забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів, швидкість прийняття управлінських рішень та покращення координації між структурними підрозділами підприємства [4].

Важливим елементом управління організаційними змінами є стратегічне планування розвитку підприємства з урахуванням перспектив переходу до сталої економіки. У сучасних умовах підприємства мають орієнтуватися на поступове впровадження екологічних інновацій: від цифрової оптимізації логістичних процесів до використання електротранспорту, альтернативних джерел енергії та автоматизованих складських систем [1; 2]. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити екологічну ефективність діяльності, але й підвищити стійкість підприємства до зовнішніх ризиків та змін ринкового середовища.

Особливої актуальності набуває проблема управління персоналом у процесі впровадження організаційних змін. Формування екологічної корпоративної культури, підвищення цифрових компетентностей працівників та подолання опору змінам є необхідними умовами успішної реалізації зелених логістичних технологій [3]. У цьому контексті важливого значення набувають сучасні підходи до Green Human Resource Management, які передбачають інтеграцію екологічних принципів у систему управління людськими ресурсами та використання цифрових технологій для розвитку персоналу [6].

Крім того, в умовах нестабільності економічного середовища та воєнних викликів підприємства змушені поєднувати екологічні цілі з необхідністю забезпечення економічної безпеки та безперервності діяльності. Удосконалення транспортних і складських систем, консолідація вантажів, скорочення порожніх пробігів, використання автоматизованих систем управління складом та впровадження енергоефективної інфраструктури формують основу сучасної концепції «Логістики 4.0» [2; 4]. Реалізація таких заходів сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності логістичних процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, ефективне управління організаційними змінами у процесі впровадження зелених логістичних технологій потребує комплексного поєднання стратегічного планування, цифрових інновацій, розвитку персоналу та екологічно орієнтованого управління бізнес-процесами. Впровадження сучасних зелених технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність логістичної діяльності, забезпечити відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку та зміцнити конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Кулик В.А. Інтеграція принципів сталого розвитку в управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7766

2. Леонов В.С. Трансформація економічного розвитку України в умовах євроінтеграції. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 81–82. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19541

3. Москаленко С.М., Мірошниченко Б.В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах діджиталізації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 85–86. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19581

4. Нагай Д.Р. Удосконалення цифрових комунікацій у логістиці підприємства в контексті сталого розвитку. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 05 черв. 2025 р. Полтава : Національний університет

імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 88–90. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19583

5. Що таке зелена логістика та чому вона важлива. Daleth Group. URL: https://dalethgroup.com/sho-take-zelena-logistika-ta-chomu-vona-vazhliva/

6. Kulyk V., Rekotova V., Guba L. Green Human Resource Management in Ukrainian IT SMEs: Opportunities for AI Integration. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.2.34. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.34

7. Bernecker, T., Lohre, D., Poerschke V. Sustainable Logistics. Transformative Urban Mobility Initiative (TUMI). 2023. URL: https://transformative-mobility.org/wp-content/uploads/2023/04/TUMI-Friends_GPSM_Sustainable-Logistics.pdf

УДК 330.341.1

Адамова О.В., Петриченко А.О.
Науковий керівник – Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
THE ROLE OF INNOVATION IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

В умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів інновації стають одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку України. Для держави це особливо важливо, оскільки національна економіка потребує модернізації, підвищення конкурентоспроможності та відновлення після кризових явищ. Під час повномасштабного вторгнення значення інновацій ще більше зростає, адже саме вони допомагають швидко адаптувати економіку до нових викликів, підтримувати безперервність роботи підприємств, відновлювати інфраструктуру та впроваджувати технології, необхідні для оборони, логістики, енергетичної стійкості й цифрового управління. Інноваційний розвиток забезпечує підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці та зменшення ресурсної залежності економіки, що є важливою передумовою сталого розвитку.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації охоплюють впровадження нових або вдосконалених технологій, продуктів і управлінських рішень, що спрямовані на підвищення ефективності економічної діяльності [3]. У сучасних наукових підходах інновації розглядаються як основа забезпечення збалансованого розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові. Такий підхід відповідає європейським практикам та загальним принципам сталого розвитку.

Інновації відіграють важливу роль у розвитку цифрової економіки, автоматизації процесів та формуванні нових секторів виробництва і послуг. Вони сприяють технологічному оновленню підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Як зазначають дослідники, інноваційний розвиток в умовах цифровізації є ключовим чинником модернізації економіки України та посилення її позицій у глобальному економічному просторі [1].

Водночас важливим залишається питання розвитку взаємодії між державою, бізнесом і науковими установами для ефективного впровадження інновацій у реальний сектор економіки. Прикладом інноваційної трансформації державного управління в Україні є розвиток цифрової платформи «Дія» [2], створеної Міністерством цифрової трансформації України. Її впровадження демонструє новий підхід до взаємодії держави та громадян, за якого державні послуги стають доступними через смартфон. Цифровізація адміністративних процесів сприяє підвищенню ефективності державного управління, спрощенню доступу до послуг, зменшенню бюрократичних процедур та розвитку електронного урядування, що є необхідною складовою сучасного інноваційного розвитку держави.

Суттєве значення має просторовий вимір інноваційного розвитку. Він передбачає збалансований розвиток регіонів та ефективне використання територіальних ресурсів. Європейський досвід показує, що інтеграція інноваційних підходів у регіональну політику дозволяє зменшувати соціально-економічні диспропорції та підвищувати ефективність управління розвитком територій [4]. Це є важливим для України, оскільки регіональні відмінності залишаються суттєвими.

Екологічний аспект інновацій проявляється у впровадженні «зелених» технологій, енергоефективних рішень та розвитку відновлюваної енергетики. Такі підходи сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, скороченню викидів парникових газів та підвищенню енергетичної безпеки держави, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН, які передбачають раціональне використання природних ресурсів та захист екосистем [5].

Соціальна складова інноваційного розвитку полягає у впровадженні цифрових державних послуг, розвитку дистанційної освіти та сучасних медичних технологій, за рахунок чого підвищується доступність соціальних послуг, покращується їх якість та сприяється цифровій трансформації суспільства. Інновації також сприяють формуванню більш інклюзивного суспільства та розширенню можливостей громадян у різних сферах життя.

Як слушно зауважують науковці, зміна клімату, інноваційні пріоритети країни, адаптація до викликів ринків товарів та послуг, уподобань населення, конфлікти та економічні кризи є глобальними проблемами. Отже, ці проблеми мають розглядатися як на рівні держав, так і на рівні конкретних організацій, а їх розв’язання на основі принципів сталого розвитку набуває пріоритетної ролі. Механізми адаптації менеджменту до таких принципів мають враховувати фінансові стимули досягнення сталого розвитку. Аналіз даних найбільш сталих світових компаній дозволив виявити, що їхні підходи до стимулювання менеджерів здебільшого враховують економічні аспекти, зокрема оптимізацію податкових витрат. Проте екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку залишаються поза увагою, вони менше представлені в планах визначення винагороди керівництва [4, 6, 7].

Подальші дослідження інновацій у забезпеченні сталого розвитку України повинні включати аналіз механізмів адаптації менеджменту до принципів сталого розвитку, які передбачають використання як фінансових, так і нефінансових стимулів. Окрім освітніх ініціатив, такі механізми можуть включати соціальну мотивацію та соціальні проєкти, надання певних перспектив тощо. Це сприятиме покращенню мотивації менеджерів у досягненні сталого розвитку шляхом інтеграції фінансових та нефінансових стимулів винагороди.

Попри значний потенціал, інноваційний розвиток України стримується низкою проблем. Серед них недостатнє фінансування наукових досліджень, слабка взаємодія між наукою та бізнесом, а також недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура. Це ускладнює комерціалізацію наукових розробок і уповільнює впровадження інновацій у реальний сектор економіки.

Отже, інновації є стратегічною основою сталого розвитку України, оскільки поєднують економічне зростання, соціальну модернізацію та екологічну відповідальність. В умовах повномасштабної війни їх роль посилюється, адже саме інноваційні рішення забезпечують швидку адаптацію економіки, відновлення інфраструктури, розвиток цифрового управління, енергетичну стійкість і підтримку безперервності суспільних процесів. Подальший інноваційний розвиток України можливий за умови посилення співпраці між державою, бізнесом і наукою, належного фінансування досліджень та створення ефективної інноваційної інфраструктури.Це дасть змогу зміцнити конкурентоспроможність держави та забезпечити її довгостроковий сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Башлай С. В., Яремко І. І. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237 (дата звернення: 13.05.2026).

2. Дія – *Державні послуги онлайн.* Державні послуги онлайн | Дія. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 13.05.2026).

3. Закон України «Про інноваційну діяльність» : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15 (дата звернення: 13.05.2026).

4. Комеліна О. В., Кондратьєва Г. В. Європейський досвід організаційно-правового забезпечення сталого просторового розвитку. *Економіка і регіон*. 2023. № 2 (89). URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/2930/2329 (дата звернення: 13.05.2026).

5. Sustainable Development Goals. *United Nations*. URL: https://sdgs.un.org/goals (дата звернення: 13.05.2026).

6. Komelina, O., Korobka, S., Kondratieva, H., Lazor, O., & Lazor, O. (2025). Mechanisms of management adaptation to sustainable development standards under the condition of global changes. *Problemy Ekorozwoju*, *20*(2), 245-254.

7. Komelina, O., & Komelina, A. (2025, April). Scientific and Methodological Approach to Assessing and Forecasting Sustainable Energy Development of Ukraine. In *18th International Conference Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment* (Vol. 2025, No. 1, pp. 1-5).

УДК 658.7:005.51

Биба В.В., к.т.н., доцент;
Феденко А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ
IMPROVEMENT OF LOGISTICS FUNCTIONS AT THE ENTERPRISE

В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та ускладнення глобальних ланцюгів постачань логістика набуває статусу одного з ключових інструментів забезпечення ефективності діяльності підприємств. Вона безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість обороту ресурсів, стійкість виробничих процесів, якість обслуговування споживачів і загальну конкурентоспроможність бізнесу. Недосконаліть організації матеріальних потоків, слабка координація між підрозділами, неефективне управління запасами та недостатній рівень цифровізації призводять до зростання витрат і втрати ринкових позицій [1; 3]. У сучасних умовах ефективна логістична система стає не лише допоміжною функцією, а стратегічним інструментом розвитку підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі логістику розглядають через чотири основні концептуальні підходи: функціональний, процесний, системний та інтеграційний. Функціональний підхід зосереджується на окремих операціях (транспортування, складування, управління запасами), процесний — на безперервному русі матеріальних потоків від постачальника до споживача, системний — на взаємодії підсистем підприємства, а інтеграційний — на координації всіх бізнес-процесів у єдиному контурі управління [2].

Саме інтеграційний підхід є найбільш ефективним у сучасних умовах, оскільки забезпечує синхронізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також створює передумови для формування доданої вартості через оптимізацію логістичних процесів та зниження сукупних витрат.

Основними логістичними функціями підприємства є управління запасами, транспортування, складування, вантажопереробка, інформаційне забезпечення та логістичний сервіс. Їх ефективна реалізація визначає рівень витрат, швидкість реагування на зміни попиту, стабільність постачань і якість обслуговування клієнтів. Логістичні функції реалізуються на трьох рівнях управління: стратегічному (формування довгострокової логістичної політики та архітектури ланцюгів постачань), тактичному (планування ресурсів, маршрутів і запасів) та

оперативному (щоденне управління потоками) [2; 4]. Кожен рівень передбачає власні інструменти контролю та систему ключових показників ефективності.

Об’єктами логістичного управління виступають матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки, які функціонують у тісному взаємозв’язку. Матеріальний потік формує фізичну основу логістичної системи, інформаційний забезпечує управління ним, фінансовий відображає вартісний аспект руху ресурсів, а сервісний визначає рівень задоволеності клієнтів і впливає на їхню лояльність. Порушення узгодженості між потоками, особливо між матеріальним та інформаційним, призводить до виникнення «ефекту батога», що спричиняє коливання запасів, зростання витрат та зниження ефективності ланцюгів постачань [1].

Для більшості вітчизняних підприємств характерними залишаються проблеми недостатньо ефективного планування постачання, надлишкових або дефіцитних запасів, нераціональних транспортних маршрутів, слабкої міжфункціональної взаємодії та низького рівня автоматизації логістичних процесів [3]. Особливо це проявляється в аграрному секторі, де додатковими обмеженнями виступають сезонність виробництва, обмежені терміни зберігання продукції та висока залежність від природно-кліматичних умов. У таких умовах логістичні витрати можуть суттєво перевищувати оптимальні значення, що негативно впливає на фінансові результати підприємств.

Сучасним напрямом удосконалення логістичних функцій є впровадження інтегрованих інформаційних систем управління. ERP-системи забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та логістичних процесів у єдину інформаційну платформу, що підвищує прозорість управління. TMS-рішення дозволяють оптимізувати транспортні маршрути, контролювати витрати та здійснювати моніторинг перевезень у реальному часі, тоді як WMS-системи автоматизують складські операції, підвищують точність комплектації замовлень і скорочують час обробки вантажів [2]. Їх комплексне впровадження формує єдиний цифровий контур логістичного управління та забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі прийняття рішень.

Важливим напрямом підвищення ефективності є оптимізація управління запасами. Застосування методів ABC- та XYZ-аналізу дозволяє диференціювати запаси за їх значущістю та стабільністю попиту, що сприяє більш точному плануванню закупівель і зменшенню надлишкових витрат. Використання концепцій Just-in-Time та Vendor Managed Inventory дає змогу мінімізувати рівень складських запасів і зменшити обсяг замороженого капіталу. Додатково впровадження моделей прогнозування попиту підвищує точність планування логістичних операцій і знижує ризики дефіциту ресурсів [3].

Оцінювання ефективності логістичних процесів здійснюється на основі системи KPI, яка включає показники транспортних витрат, оборотності запасів, швидкості обробки замовлень, рівня виконання поставок та якості обслуговування клієнтів [4]. Використання збалансованої системи показників дозволяє здійснювати комплексний моніторинг логістичної діяльності та своєчасно виявляти відхилення від планових значень. В умовах воєнного стану особливого значення набуває формування стійких і гнучких ланцюгів постачань, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, перебоїв у постачанні та логістичних ризиків.

Отже, в умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та ускладнення ланцюгів постачань логістика виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона забезпечує узгоджене функціонування матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, що безпосередньо впливає на рівень витрат, швидкість виконання операцій та якість обслуговування споживачів.

Проведений аналіз показує, що ефективність логістичних систем значною мірою залежить від рівня інтеграції бізнес-процесів та використання сучасних підходів до управління. Найбільш результативним є інтеграційний підхід, який дозволяє координувати всі етапи руху ресурсів — від постачання до кінцевого споживача — та забезпечує формування доданої вартості за рахунок оптимізації потокових процесів.

Таким чином, удосконалення логістичних функцій є комплексним процесом, реалізація якого забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження логістичних витрат та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 10.

2. Мних О. Б., Гавриляк А. С. Концептуальні підходи до управління логістичними системами в умовах цифровізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 1. С. 45–53.

3. Остапчук А. Д., Алексеєва К. А. Агрологістика як складова конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 34–43.

4. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Ключові показники ефективності логістичної системи підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 1 (81). С. 56–62.

УДК 005.334

Бабіч Д.С.
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФАКТОРИ ТА УМОВИ ВПЛИВУ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ
FACTORS AND CONDITIONS OF THE INFLUENCE OF THE DIGITAL ENVIRONMENT ON THE REPUTATIONAL RISKS OF AN ORGANIZATION

У сучасних умовах цифровізації економіки репутація організації стала одним із ключових нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, рівень довіри споживачів та фінансову стійкість підприємства [1]. Активний розвиток цифрового середовища, соціальних мереж, онлайн-платформ і засобів масової комунікації значно прискорив поширення інформації, що створює як нові можливості для розвитку організацій, так і суттєві репутаційні ризики [2]. Цифрове середовище характеризується високою швидкістю обміну інформацією, глобальним охопленням аудиторії та можливістю миттєвого формування суспільної думки [5]. У таких умовах навіть незначна помилка компанії, негативний відгук клієнта або неправдива інформація можуть швидко поширюватися мережею та негативно впливати на імідж організації. Репутаційний ризик слід розглядати як ймовірність виникнення фінансових, соціальних або управлінських втрат унаслідок погіршення громадської довіри до діяльності підприємства [3].

Одним із основних факторів впливу цифрового середовища на репутаційні ризики є соціальні мережі.[5] Такі платформи забезпечують швидке поширення інформації серед великої кількості користувачів. Негативні коментарі, скарги клієнтів або публічні конфлікти можуть стати причиною репутаційної кризи [1]. Особливо небезпечним є явище інформаційної вірусності, коли негативний контент активно поширюється аудиторією без контролю з боку організації [2]. Важливим фактором також виступає кібербезпека. Витік конфіденційної інформації, хакерські атаки, несанкціонований доступ до персональних даних клієнтів або партнерів можуть суттєво підірвати довіру до компанії [4]. У цифровому середовищі питання захисту інформації набувають стратегічного значення, оскільки будь-який інцидент швидко стає публічним і викликає негативну реакцію суспільства [2].

Суттєвий вплив на формування репутаційних ризиків мають онлайн-відгуки та рейтинги. Більшість споживачів перед придбанням товарів або послуг аналізують інформацію в мережі Інтернет [5]. Наявність негативних оцінок або скарг може вплинути на рішення потенційних клієнтів та інвесторів [3]. У зв’язку з цим організації повинні постійно здійснювати моніторинг інформаційного простору та оперативно реагувати на негативні повідомлення [1]. Ще одним важливим фактором є цифрова прозорість діяльності

підприємств. Сучасне суспільство очікує від організацій відкритості, соціальної відповідальності та етичної поведінки [2]. Будь-які факти недобросовісної діяльності, порушення законодавства або неетичної поведінки працівників швидко стають відомими громадськості через цифрові канали комунікації [1]. Це формує необхідність дотримання принципів корпоративної етики та інформаційної відповідальності [3].

Серед умов, що посилюють репутаційні ризики в цифровому середовищі, варто виділити недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність антикризової комунікаційної стратегії, слабку систему захисту даних і низьку швидкість реагування на інформаційні загрози [2]. Значною проблемою також є поширення фейкової інформації та маніпулятивного контенту, які можуть негативно впливати на ділову репутацію навіть без наявності реальних підстав [5].

Для мінімізації репутаційних ризиків організаціям необхідно впроваджувати комплексні системи управління цифровою репутацією [1]. До основних заходів належать постійний моніторинг інформаційного середовища, забезпечення кібербезпеки, розвиток ефективної комунікації із зацікавленими сторонами, підвищення цифрової компетентності працівників та формування позитивного корпоративного іміджу [2]. Важливу роль також відіграє швидке реагування на кризові ситуації та прозоре інформування громадськості [3].

Отже, цифрове середовище суттєво трансформує механізми формування репутації організацій та одночасно підвищує рівень репутаційних ризиків [5]. У сучасних умовах успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від здатності ефективно управляти інформаційними потоками, забезпечувати захист даних і підтримувати довіру суспільства [1]. Саме тому управління репутаційними ризиками в цифровому середовищі повинно стати одним із пріоритетних напрямів системи економічної безпеки організації [2].

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління репутацією підприємства в умовах цифрової економіки. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 256 с.

2. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Суми : Університетська книга, 2020. 342 с.

3. Ковальчук С.В. Репутаційні ризики підприємства: сутність та особливості управління. *Економіка та держава.* 2022. № 5. С. 45–49.

4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 16.05.2026).

5. Digital 2025: Global Overview Report. DataReportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report (дата звернення: 16.05.2026).

УДК 658.7:005

Башлай В.В.;
Губа Л.М., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КАЙДЗЕН
ORGANIZATION OF LOGISTICS PROCESSES BASED ON KAIZEN

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції важливого значення набуває підвищення ефективності логістичних процесів організації. Логістика забезпечує координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства. Водночас традиційні підходи до управління логістичними процесами часто супроводжуються надлишковими витратами, неефективним використанням ресурсів та втратами часу. У зв’язку з цим актуальним є впровадження сучасних управлінських концепцій, зокрема Кайдзен, яка орієнтована на безперервне вдосконалення процесів та підвищення ефективності діяльності організації.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей організації логістичних процесів на основі концепції Кайдзен та визначення її впливу на підвищення ефективності діяльності організації.

Концепція Кайдзен передбачає постійне вдосконалення діяльності шляхом впровадження невеликих, але систематичних змін у всі сфери функціонування організації. Основою даного підходу є орієнтація на безперервне покращення процесів, мінімізацію втрат, підвищення якості управління та ефективне використання ресурсів. Важливою особливістю концепції Кайдзен є активне залучення персоналу до процесу вдосконалення діяльності підприємства, що сприяє формуванню корпоративної культури відповідальності, дисципліни та постійного професійного розвитку. На відміну від радикальних змін, Кайдзен ґрунтується на поступовому вдосконаленні процесів, що забезпечує стабільність функціонування організації та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У сфері логістики використання принципів Кайдзен дозволяє забезпечити комплексну оптимізацію логістичних процесів та підвищити ефективність управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками [1]. Реалізація даної концепції сприяє скороченню тривалості логістичних операцій, зниженню транспортних та складських витрат, оптимізації управління запасами, а також підвищенню рівня координації між структурними підрозділами підприємства. Особливого значення набуває мінімізація непродуктивних витрат часу та ресурсів, що дозволяє підвищити гнучкість логістичної системи та її здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Важливу роль у реалізації концепції Кайдзен у логістичній діяльності відіграють спеціалізовані інструменти управління, серед яких особливе місце займають методи 5S, Kanban, Just-in-Time, стандартизація процесів та візуальний контроль. Застосування системи 5S сприяє раціональній організації робочого простору та підвищенню продуктивності праці. Інструмент Kanban забезпечує візуалізацію та координацію логістичних потоків, що дозволяє уникати надлишкових запасів та перевантаження виробничих процесів [2? 3]. Концепція Just-in-Time орієнтована на своєчасне постачання ресурсів відповідно до потреб виробництва, що сприяє скороченню витрат на зберігання продукції та оптимізації ланцюгів постачання. Водночас стандартизація процесів дозволяє забезпечити стабільність виконання логістичних операцій та підвищити рівень контролю за якістю обслуговування (рис. 1).

Впровадження Кайдзен у логістичну систему організації здійснюється через комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів, виявлення проблемних зон, оцінювання ефективності логістичних операцій та подальшу оптимізацію потоків.

Рис. 1. Напрями застосування концепції Кайдзен у логістичних процесах підприємства
Джерело: складено автором

У результаті використання концепції Кайдзен підвищується ефективність функціонування логістичної системи, покращується якість логістичного сервісу, забезпечується стабільність постачання та створюються передумови для забезпечення сталого розвитку організації.

Отже, концепція Кайдзен є ефективним інструментом організації логістичних процесів, оскільки забезпечує безперервне вдосконалення діяльності підприємства, оптимізацію логістичних потоків та підвищення ефективності використання ресурсів. Її використання дозволяє мінімізувати втрати, підвищити продуктивність праці, покращити якість логістичного сервісу та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Водночас застосування принципів Кайдзен сприяє підвищенню рівня координації логістичних процесів, скороченню операційних витрат і формуванню адаптивної системи управління, здатної ефективно реагувати на сучасні економічні виклики. Це створює передумови для формування інтегрованих цифрових логістичних систем, орієнтованих на підвищення прозорості, швидкості та результативності управління потоками ресурсів.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення цифровізації логістичних процесів на основі концепції Кайдзен, зокрема інтеграції ERP-систем, технологій автоматизованого управління складськими процесами, цифрових платформ моніторингу ланцюгів постачання та інструментів аналітики даних у систему логістичного менеджменту підприємств.

Список використаних джерел

4. Гірна, О. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87

5. Чернишова Л.І., Гончарук С.Р. Кайдзен: ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. 2024. №3-4. С. 316-317. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-117-125

6. Kolos I. Integration on effective management of industrial enterprises on lean principles. Technology audit and production reserves. 2017. № 4/5(36). С. 18–24. DOI: https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.108795

УДК 005.32:347.965.42

Беспальченко Я.В.
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
IMPLEMENTATION OF MEDIATION INTO THE PRACTICE OF CONFLICT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Сучасне бізнес середовище характеризується постійним зростанням кількості комерційних суперечок, які потребують швидкого та економічно вигідного вирішення для збереження життєздатності організації. Традиційні юридичні механізми захисту інтересів у судах або арбітражах часто виявляються надмірно затратними та тривалими, що створює критичне навантаження на ресурси компанії. Впровадження медіації як альтернативного інструменту управління конфліктами дозволяє змінити парадигму взаємодії від силового протистояння до конструктивного діалогу. Медіація базується на кооперативній моделі, яка

орієнтована на досягнення взаємовигідного результату через добровільність та повну конфіденційність процесу. Цей інструмент виступає не лише правовим механізмом, а й стратегічним ресурсом для покращення загального ділового клімату та зміцнення партнерських зв'язків [1].

Ефективність медіаційних процедур підтверджується порівняльними статистичними показниками розвитку європейського бізнесу. Середня тривалість медіації складає лише вісімдесят сім днів, тоді як судові процеси у багатьох юрисдикціях тривають роками. Фінансовий аспект також демонструє значну перевагу медіації, де середні витрати на процедуру становлять дев'ять тисяч чотириста вісімдесят вісім євро, що є значно меншим за вартість арбітражу. Наукові дослідження вводять інтегральний показник процесуального навантаження, який для медіації дорівнює лише чотири цілих п'ятдесят одна сота одиниці. Це суттєво нижче за аналогічні індекси для судового процесу та арбітражу, які становлять сімдесят чотири та дев'яносто дев'ять одиниць відповідно [1]. Такі дані свідчать про високу ресурсну ефективність медіації як способу оптимізації внутрішніх процесів організації.

Бізнес медіація дозволяє уникати непрямих витрат, що пов'язані із плинністю кадрів та зниженням продуктивності праці під час тривалих конфліктів. Здатність медіації зберігати партнерські відносини є вирішальним фактором для дев'яноста чотирьох відсотків компаній при виборі цієї процедури [1]. Конфіденційність переговорів забезпечує надійний захист від репутаційних ризиків, які неминуче супроводжують публічні судові розгляди [2]. Процедурна свобода дозволяє сторонам самостійно обирати медіатора та контролювати зміст домовленостей, що підвищує рівень відповідальності за виконання прийнятих рішень. Це створює фундамент для нової управлінської культури, яка базується на довірі та прозорості комунікацій всередині колективу.

Розвиток медіації в Україні стикається із системними бар'єрами, серед яких ключовими є низька обізнаність бізнесу та слабке інституційне середовище. Багато керівників не розрізняють медіацію від арбітражу або вважають її недостатньо надійною через відсутність обов'язкових стимулів для її застосування. Нестача кваліфікованих спеціалістів із глибоким розумінню галузевих особливостей менеджменту також гальмує імплементацію цих практик. Для подолання цих викликів необхідна активна просвітницька робота та інтеграція навчання медіаційним навичкам у програми підготовки менеджерів [1]. Державна підтримка та створення економічних преференцій для компаній, що використовують мирні способи врегулювання спорів, є необхідною умовою сталого розвитку інституту медіації.

Перспективним напрямом для вітчизняних організацій є впровадження внутрішніх медіаційних систем як частини стратегії управління ризиками. Це дозволяє виявляти конфліктогени на ранніх стадіях та трансформувати суперечки у ресурс для розвитку компанії [2]. Формування управлінської логіки, орієнтованої на інтереси, а не на формальні позиції, сприяє зміцненню лояльності працівників та підвищенню їхньої залученості. Впровадження медіації забезпечує створення гнучкої системи ризик менеджменту, яка здатна ефективно реагувати на соціально трудові виклики в умовах невизначеності. Зрештою, це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості бізнесу та стабілізації економічних процесів у державі.

Список використаних джерел

1. Акіліна О.В. Медіація як інструмент нової управлінської культури: міжнародні практики та українські виклики. *Ефективна економіка.* 2025. № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.49 (дата звернення: 29.03.2026).

2. Копішинська К.О. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ, 2022. С. 64.

УДК 351:502.131.1:658

Бехтір М.В.
Науковий керівник – Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ВПРОВАДЖЕННІ ESG-ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ
MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS AND CIVIL ORGANIZATIONS IN IMPLEMENTING THE ESG APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE ENVIRONMENTAL SAFETY OF ENTERPRISES

Сьогодні питання сталого розвитку вже не можна розглядати лише як загальну ідею або формальну вимогу міжнародних організацій. Для підприємств воно дедалі більше перетворюється на практичну умову стабільної роботи, довіри з боку суспільства та можливості залучати інвестиції. Особливо це помітно у сфері екологічної безпеки, де діяльність бізнесу безпосередньо впливає на стан довкілля, здоров'я людей і якість життя громад.

У цьому контексті ESG-підхід є важливим інструментом, який дозволяє поєднати екологічні, соціальні та управлінські аспекти в єдину систему. Його значення полягає не лише в тому, що підприємство має зменшувати викиди, раціонально використовувати ресурси чи впроваджувати екологічний менеджмент. Важливо й те, що такі дії повинні бути прозорими, вимірюваними та зрозумілими для держави, інвесторів, громадськості й місцевих громад.[4]

Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ESG-підхід працює тоді, коли між владою, бізнесом та громадськими організаціями існує постійна взаємодія. Держава у цьому процесі створює правила: формує законодавчу базу, встановлює екологічні вимоги, запроваджує стандарти звітності та стимулює підприємства до «зеленої» модернізації. Бізнес, зі свого боку, має не просто виконувати мінімальні вимоги, а реально інтегрувати екологічні цілі у власну стратегію, інвестувати в чисті технології, модернізувати виробництво та відкрито звітувати про результати.[3]

Не менш важливою є роль громадських організацій. Вони можуть виступати посередником між суспільством, владою та підприємствами, контролювати прозорість екологічної діяльності, порушувати проблемні питання, залучати громади до обговорення рішень і сприяти формуванню екологічної культури. Саме громадський контроль часто допомагає зробити екологічну політику не лише документом на папері, а реальною частиною життя підприємства та громади.[1,2]

Для України така взаємодія має особливе значення. На відміну від багатьох розвинених країн, де ESG уже став частиною корпоративної стратегії великих компаній, українська практика поки перебуває на етапі активного формування. Проблемами залишаються недостатня якість ESG-даних, добровільний і неуніфікований характер звітності, обмежений доступ підприємств до фінансових ресурсів, а також потреба в адаптації до європейських стандартів. Додатковим викликом є війна, яка загострила екологічні ризики, зруйнувала частину інфраструктури та змусила багато підприємств зосередитися насамперед на виживанні й відновленні.

Водночас саме повоєнне відновлення може стати можливістю для якісної зміни підходів до розвитку підприємств. Якщо відбудова буде здійснюватися з урахуванням ESG-принципів, український бізнес зможе не лише відновити виробничий потенціал, а й перейти до більш сучасної, екологічно відповідальної моделі управління. Для цього необхідні спільні дії: держава має забезпечити зрозумілі правила та стимули, бізнес - впроваджувати практичні екологічні рішення, а громадські організації - підтримувати прозорість, діалог і контроль.

Таким чином, реалізація цілей сталого розвитку у сфері екологічної безпеки підприємств неможлива без партнерства. ESG-підхід показує, що відповідальність за довкілля не може належати лише одній стороні. Вона формується там, де влада створює умови, бізнес бере на себе реальні зобов'язання, а громадськість допомагає зберігати відкритість і довіру. Саме така взаємодія може стати основою для більш стійкого, прозорого та європейсько орієнтованого розвитку українських підприємств.[4]

Список використаних джерел

1. Метелиця В., Гагалюк Т., Краєвський В. ESG reporting in Ukraine's agricultural sector: Empirical insights and pathways to integration with the FSDN // *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 10. С. 54-65. URL : https://hdl.handle.net/10419/336646
2. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22
3. Яцишина К., Яцишин Т. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 332, №4. С. 9-13. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-1
4. Лагодієнко О. Основні виклики при оцінці відповідності підприємств критеріям ESG. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. №3. С. 229-235. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-32

УДК 658.7:005.51

Биба В.В., к.т.н., доцент;
Якименко Д.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ПРАВОВИ ЗАХИСТ

DIRECTIONS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT: INCLUSION, GENDER EQUALITY AND LEGAL PROTECTION

Сталий розвиток у сучасних умовах розглядається як комплексний підхід до організації суспільного життя, що передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та збереження навколишнього середовища. Основною метою сталого розвитку є забезпечення належних умов життя для нинішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [1].

Важливе місце у системі сталого розвитку займає людина, її права, безпека та можливості для самореалізації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування інклюзивного суспільства, у якому кожна особа незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціального становища чи місця проживання має рівний доступ до освіти, праці, соціальних послуг та участі в суспільному житті.

Інклюзивність є не лише соціальною категорією, а й важливим чинником економічного розвитку держави. Створення безбар'єрного простору сприяє підвищенню рівня зайнятості населення, розширенню можливостей для професійної реалізації та зменшенню соціальної ізоляції. Доступність інфраструктури, транспорту, цифрових сервісів і державних послуг має забезпечувати комфортне середовище для всіх категорій населення, зокрема для людей з інвалідністю, осіб похилого віку та сімей з дітьми [2].

Сучасна інклюзивна економіка базується на принципах рівності, недискримінації та поваги до людської гідності. Вона передбачає створення умов, за яких кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал, а роботодавці враховують потреби різних соціальних груп. Особливого значення набуває також доступність інформаційного простору, адаптація вебресурсів і цифрових платформ до потреб людей із порушеннями зору чи слуху.

Одним із ключових напрямів сталого розвитку є забезпечення гендерної рівності. Гендерна рівність передбачає рівні права, можливості та відповідальність жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя: освіті, працевлаштуванні, управлінні, політиці та доступі до ресурсів [3]. Реалізація принципів гендерної рівності сприяє ефективнішому використанню людського потенціалу, підвищенню продуктивності праці та формуванню демократичного суспільства.

Незважаючи на позитивні зміни, проблема гендерної нерівності залишається актуальною для багатьох країн світу, зокрема й для України. Серед основних викликів можна виділити нерівномірне представництво жінок на керівних посадах, різницю в оплаті праці, існування гендерних стереотипів і дискримінаційних практик. Подолання цих проблем потребує комплексної державної політики, удосконалення законодавства та розвитку суспільної свідомості [4].

Не менш важливим елементом сталого розвитку є ефективний правовий захист населення. Правова система держави повинна гарантувати дотримання прав і свобод людини, забезпечувати рівність перед законом та захищати соціально вразливі групи населення. Саме правовий захист створює основу для стабільності суспільства, довіри до державних інституцій та підтримання соціальної справедливості.

Особливого значення правовий захист набуває в умовах сучасних соціально-економічних викликів та процесів післявоєнного відновлення України. Дотримання трудових, соціальних, екологічних і громадянських прав є важливим чинником забезпечення суспільної стабільності та сталого економічного розвитку. Водночас ефективна реалізація принципів інклюзивності та гендерної рівності неможлива без належної законодавчої підтримки та дієвих механізмів контролю за виконанням правових норм.

Реалізація цілей сталого розвитку потребує консолідації зусиль держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та міжнародних інституцій [5]. Важливим завданням є не лише нормативне закріплення прав і гарантій, а й створення реальних умов для їх практичного забезпечення.

Отже, сталий розвиток неможливий без формування інклюзивного суспільства, забезпечення гендерної рівності та ефективного правового захисту населення. У сучасних умовах пріоритетним завданням державної політики має стати створення безпечного, справедливого та доступного середовища, у якому кожна людина матиме рівні можливості для розвитку, праці та участі в суспільному житті.

Список використаних джерел

1. Белаковський Л. М., Шапошніков Д. С., Вороной В. І., Лупашко А. П. Сучасні стратегії сталого розвитку бізнесу: виклики та перспективи. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.58.

2. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 366-р від 14.04.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-р.

3. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Київ, 2020.

4. Марценюк Т. Гендерна рівність та сучасне суспільство: основні підходи та виклики. Київ : Комора, 2021.

УДК 005.95:005.334

Білан В.В.
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ
WORLD EXPERIENCE IN FORMING SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS IN CRISIS CONDITIONS

У сучасних умовах глобальної нестабільності питання формування стійких систем управління кадровим потенціалом набуває особливої актуальності. Економічні кризи, пандемії, військові конфлікти, цифрова трансформація та швидкі зміни на ринку праці змушують підприємства адаптувати підходи до управління персоналом і шукати нові механізми забезпечення ефективності діяльності. Саме кадровий потенціал стає одним із ключових ресурсів, що визначає здатність організації зберігати конкурентоспроможність і стабільність у кризових умовах.

Світовий досвід свідчить, що ефективні системи управління персоналом базуються на гнучкості, розвитку професійних компетенцій працівників, цифровізації HR-процесів, підтримці корпоративної культури та впровадженні антикризових стратегій. Провідні компанії та держави активно використовують інструменти HR-аналітики, дистанційного управління персоналом, програм мотивації та психологічної підтримки працівників для мінімізації наслідків кризових явищ. Дослідження міжнародного досвіду формування стійких систем управління кадровим потенціалом є важливим для визначення ефективних підходів, які можуть бути адаптовані до умов функціонування українських підприємств у період економічних та соціальних викликів.

У сучасних умовах глобальної нестабільності питання формування стійких систем управління кадровим потенціалом набуває особливої актуальності. Економічні кризи, пандемії, військові конфлікти, цифрова трансформація та швидкі зміни на ринку праці змушують підприємства адаптувати підходи до управління персоналом і шукати нові механізми забезпечення ефективності діяльності. Саме кадровий потенціал стає одним із ключових ресурсів, що визначає здатність організації зберігати конкурентоспроможність і стабільність у кризових умовах. На сучасному етапі розвитку економіки управління кадровим потенціалом розглядається як стратегічний напрям діяльності підприємства, що забезпечує його адаптивність та довгостроковий розвиток. Як зазначає Барабаш В. О., кадровий потенціал є основою ефективності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію антикризових рішень та підтримку безперервності бізнес-процесів [1]. У свою чергу, О. Венгер та О. Фурсін підкреслюють, що ефективне управління кадровим потенціалом виступає важливим чинником сталого розвитку суб’єктів господарювання та сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності [2]. У науковій літературі кадровий потенціал визначають як сукупність професійних, інтелектуальних, організаційних та особистісних характеристик працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Водолажська Т. наголошує, що трудовий потенціал підприємства є комплексною категорією, яка охоплює не лише кількісні характеристики персоналу, а й рівень його професійної підготовки, мотивації та здатності до розвитку [3].

Міжнародна практика демонструє, що в умовах кризових викликів провідні компанії активно впроваджують сучасні HR-технології, цифрові платформи управління персоналом, системи talent-management та інструменти HR-аналітики. На думку О. Кільніцької, М. Яремової та О. Сушицької, використання сучасних HR-технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність оцінювання персоналу, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити більш швидке реагування на зміни зовнішнього середовища [4].

Особливого значення в кризових умовах набуває стратегічне управління персоналом. Дослідники наголошують, що підприємства мають орієнтуватися не лише на забезпечення поточних кадрових потреб, а й на формування довгострокових механізмів розвитку людського капіталу. Так, В. Дергачова та Д. Зіма зазначають, що в умовах воєнного стану підприємства повинні приділяти особливу увагу стратегіям відновлення та збереження кадрового потенціалу, оскільки саме людські ресурси визначають можливості економічного відновлення [5].

Отже, стійкі системи управління кадровим потенціалом базуються на стратегічному підході, цифровізації HR-процесів, розвитку професійних компетентностей працівників, ефективній мотивації та здатності організації швидко адаптуватися до кризових змін, що є важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сьогодення.

Список використаних джерел

1. Барабаш В.О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. Вип. 89. С. 106-115.
2. Венгер О., Фурсін О. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies. Філософія.* 2024. № 19 (96). С. 158-167.
3. Водолажська Т. Сутнісно-змістовна характеристика поняття «трудовий потенціал підприємства». *Економіка транспортного комплексу.* 2021. Вип. 38 (32). URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.32 (дата звернення: 30.04.2026).
4. Кільніцька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84 (дата звернення: 30.04.2026).
5. Дергачова В.В., Зіма Д.І. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практична конференції *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* (м. Київ, 20 квітня 2023 р.). Київ: НТУУ «КПІ», 2023. С. 30. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279576 (дата звернення: 28.04.2026).

УДК 004.056:338.24

Бобрицький В.О.
Науковий керівник – Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
DIGITAL SECURITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ORGANIZATION

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки управління цифровою безпекою перетворюється з суто технічного завдання IT-підрозділів на стратегічний чинник забезпечення економічної стійкості організації. Активне впровадження хмарних обчислень, автоматизованих систем управління та дистанційних сервісів створює нові точки вразливості, де кіберінциденти безпосередньо трансформуються у фінансові збитки, втрату ринкової вартості та репутаційну деградацію. Особливо критичним це питання є для підприємств телекомунікаційної галузі та критичної інфраструктури, де стабільність цифрового ландшафту є фундаментом життєздатності бізнес-моделі.

Метою дослідження є обґрунтування ролі цифрової безпеки як інтегральної складової системи менеджменту, що забезпечує довгострокову економічну стійкість підприємства в умовах турбулентного цифрового середовища.

Економічна стійкість організації сьогодні неможлива без проактивної моделі кіберзахисту. На мою думку, основною управлінською проблемою є домінування реактивного підходу, за якого витрати на безпеку розглядаються як чисті видатки, а не як інвестиції в стабільність. Проактивна модель управління, заснована на постійному моніторингу ризиків та оцінці потенційних економічних наслідків від реалізації загроз, дозволяє мінімізувати ймовірність зупинки бізнес-процесів.

Важливим аспектом менеджменту цифрової безпеки є її інтеграція в загальну систему ризик-менеджменту підприємства. Це дає змогу збалансувати витрати на захист із потенційними втратами, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Крім того, невід'ємним елементом стійкості є управління людським капіталом: формування культури цифрової гігієни серед персоналу нівелює ризики, пов'язані з «людським фактором», який залишається найслабшою ланкою в системі захисту.

Аналіз світового досвіду підтверджує, що лідери ринку розглядають цифрову стійкість як конкурентну перевагу. Компанії рівня Microsoft та Google впроваджують архітектури «нульової довіри» та моделі безпечного доступу, що дозволяють зберігати операційну ефективність незалежно від зовнішніх атак.

Для українського бізнесу, зокрема телекомунікаційного гіганта «Київстар», досвід протидії масштабним кіберугрозам в умовах воєнного стану став підтвердженням того, що цифрова безпека є питанням національної та економічної безпеки. Впровадження міжнародних стандартів ISO/IEC 27001 та методологій NIST у поєднанні з використанням штучного інтелекту для виявлення аномалій дозволяє організаціям не лише захищати дані, а й гарантувати безперервність надання послуг, що є базисом економічної стабільності.

Отже, управління цифровою безпекою слід розглядати як фундаментальний управлінський механізм, що нейтралізує цифрові ризики та зміцнює економічний потенціал організації.

Ефективна стратегія захисту, інтегрована в загальну систему менеджменту, дозволяє підприємству зберігати адаптивність та конкурентоспроможність у динамічному цифровому просторі.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до захисту цифрових активів як ключової умови забезпечення беззбитковості та стратегічного розвитку сучасних підприємств.

Список використаних джерел

1. The risk-based approach to cybersecurity. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-risk-based-approach-to-cybersecurity

2. Implementing Proactive Cybersecurity Measures vs. Reactive Tactics. URL: https://dotsecurity.com/insights/blog-reactive-proactive-cybersecurity-measures

3. Шейко І. А., Степаненко Р. Д. Управління цифровими вразливостями сучасного підприємства. Економіка і управління. 2025. Вип. 2. С. 112–119.

4. Zero Trust: Microsoft's Approach to Modern Cybersecurity. URL: https://connect.tdsynnex.be/blog/media-library/zero-trust-microsofts-approach-to-modern-cybersecurity/

5. CYBER SECURITY. URL: https://www.vodafone.com/sustainable-business/maintaining-trust/society/security-and-resilience/cyber-security?section=our-approach

УДК 005.21:658

Божко А.М., Тютюнник О.П.
Науковий керівник – Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ
USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING STRATEGIES OF BANKING INSTITUTIONS

У сучасному фінансовому середовищі банки змушені адаптуватися до стрімких змін, пов’язаних із цифровізацією економіки та зростанням очікувань клієнтів. Штучний інтелект (ШІ) дедалі більше змінює сферу послуг, у тому числі у банківському секторі . Проведений аналіз впливу технологій штучного інтелекту (ТШІ) на сучасну банківську сферу дав змогу стверджувати, що зростання вимог конкуренції, прагнення банківської системи до забезпечення якості надання послуг з метою забезпечення ефективності клієнтів, вимагає проведення активної маркетингової політики банківських систем. Це пов'язано із викликом технологій великих даних, швидкої адаптації до змін ринку банківських послуг, забезпечення персоналізації обслуговування клієнтів.

До ключових тенденцій застосування ШІ в банківській сфері належать автоматизація рутинних процесів, персоналізація послуг, підвищення ефективності виявлення та запобігання шахрайству, а також точніша оцінка кредитних ризиків. У цьому контексті ТШІ поступово перетворюється на інноваційний інструмент формування ефективних маркетингових стратегій. Це дозволяє банкам підвищити ефективність прийняття рішень, адекватно та швидко реагувати на зміни ринку фінансових послуг та забезпечувати більш глибоку взаємодію зі споживачами.

Однією з ключових особливостей застосування ТШІ у маркетинговій діяльності банків є здатність аналізувати великі обсяги даних у реальному часі. Це, у свою чергу, дає змогу виявляти поведінкові моделі клієнтів, прогнозувати зміни їх потреб та попиту. Таким чином, відбувається перехід від масового маркетингу до індивідуалізованих пропозицій, при цьому клієнт отримує релевантні продукти та послуги.

Окрему роль відіграє автоматизація маркетингових процесів. Інтелектуальні системи здатні оптимізувати налаштування рекламних кампаній, сегментувати аудиторію та формувати персоналізований контент без значного втручання людини. Це дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити ефективність комунікацій, оскільки повідомлення стають більш точними та адресними. У результаті банки можуть швидше адаптувати свої стратегії до змін ринкового середовища.

Важливим напрямом використання ТШІ є покращення клієнтського досвіду. Чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують постійний зв’язок із клієнтами, надаючи оперативні відповіді на запити та допомагаючи у виборі фінансових продуктів. Це формує позитивне сприйняття бренду банку та підвищує рівень довіри до нього. Крім того, рекомендаційні системи дозволяють пропонувати клієнтам саме ті послуги, які є найбільш актуальними для них у конкретний момент часу. Водночас впровадження штучного інтелекту в маркетингові стратегії банків пов’язане з низкою викликів. Насамперед це стосується захисту персональних даних та забезпечення їх конфіденційності. Також актуальними залишаються питання етичності використання алгоритмів і прозорості прийняття рішень, особливо у випадках, коли автоматизовані системи впливають на фінансові можливості клієнтів. Не менш важливою є необхідність постійного оновлення технологічної бази та підготовки кваліфікованих фахівців.

Таким чином, штучний інтелект відкриває перед банками нові можливості у сфері маркетингу, дозволяючи підвищити ефективність діяльності та покращити взаємодію з клієнтами. Його використання сприяє формуванню більш гнучких, адаптивних і

клієнтоорієнтованих стратегій. У перспективі роль ТШІ лише зростатиме, що робить його одним із ключових факторів конкурентоспроможності банківських установ.

Зауважимо, що залучення ТШІ дозволяє покращувати існуючі процеси, є джерелом інновацій, забезпечує впровадження нових стратегій, механізмів, інструментів взаємодії банків з клієнтами та сприяє створенню нових фінансових екосистем. Ці складні процеси викликають нові як позитивні, так і негативні тенденції на ринку банківських послуг, потребують залучення інвестицій в інфраструктуру та навчання персоналу, забезпечення етичних аспектів прозорості у діяльності банків, орієнтацію на клієнтів та їх вимоги.

Список використаних джерел

1. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial Intelligence in Service // *Journal of Service Research*. 2018. Vol. 21, No. 2. P. 155–172.
2. Chaffey D. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Norton/publication/334151032_Digital_Marketing_Strategy/links/5d1a5164458515c11c093b39/Digital-Marketing-Strategy.pdf
3. Данік Н., Торлопов А. Впровадження штучного інтелекту в банківську справу: революція в обслуговуванні та безпеці. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів*. 2025. №*4* (3), С. 52–59. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.07
4. Холявко Н., Садчикова І., Колоток М. Напрями використання штучного інтелекту в банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 192–203. doi: https://doi.org/.25140/2411-5215-2023-2(34)-192-203

УДК 005.21:658

Божко А.М.

Науковий керівник – Кудінов О.М., старший викладач

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
THE ROLE OF EFFECTIVE STAKEHOLDER INTERACTION IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS

У сучасних умовах глобалізації та загострення соціально-економічних й екологічних проблем особливого значення набуває реалізація проєктів сталого розвитку. Досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) потребує консолідації зусиль різних груп зацікавлених сторін, зокрема органів державної влади, бізнесу, громадських організацій та місцевих громад. У цьому контексті важливу роль відіграє ефективна взаємодія стейкхолдерів, яка виступає одним із ключових чинників забезпечення результативності реалізації відповідних проєктів.

Ефективна взаємодія стейкхолдерів ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, довіри та взаємної відповідальності. Одним із важливих аспектів такої взаємодії є забезпечення ефективної комунікації між усіма сторонами, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, мінімізувати конфлікти інтересів та підвищувати рівень узгодженості управлінських рішень [1]. Важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії відіграють механізми публічно-приватного партнерства, які дозволяють забезпечити раціональне поєднання ресурсів держави, бізнесу та громадянського суспільства для досягнення цілей сталого розвитку [2; 3]. Такі механізми сприяють підвищенню ефективності управління проєктами, залученню інвестицій та реалізації інноваційних рішень у соціальній, економічній та екологічній сферах.

Водночас важливим напрямом є впровадження систем оцінювання ефективності взаємодії стейкхолдерів, що дозволяє визначати рівень досягнення поставлених цілей, виявляти слабкі місця у процесах комунікації та своєчасно коригувати управлінські підходи. До таких інструментів належать показники ефективності (KPI), соціальний аудит, моніторинг рівня задоволеності стейкхолдерів, а також оцінювання впливу проєктів на соціально-економічний розвиток територій.У цьому контексті важливим є впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на партнерство, інноваційність та забезпечення сталого розвитку.

Отже, ефективна взаємодія стейкхолдерів є важливим чинником забезпечення результативності проєктів сталого розвитку. Вона дозволяє узгоджувати інтереси різних груп зацікавлених сторін, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку. Подальші наукові дослідження у даній сфері доцільно спрямувати на вдосконалення інструментів управління взаємодією стейкхолдерів, розвиток цифрових механізмів комунікації та адаптацію міжнародного досвіду реалізації проєктів сталого розвитку до сучасних умов України.

Список використаних джерел

1. Дяченко О., Олійник В. Планування розвитку територіальних громад на основі стратегії розумного зростання. *Інтернаука. Серія: Економічні науки.*2026. № 19(1). DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11854

2. Комаринець С. О. Удосконалення взаємодії влади та бізнесу в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2024. № 1(42). С. 84-90

3. Концептуальні засади ітеративності інституційного забезпечення імплементації державної політики розвитку інвестиційної взаємодії влади, бізнесу та суспільства. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 72–79.

УДК 658.7:005.5

Бойко П.С.;
Губа Л.М., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ
LEAN PRODUCTION IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A LOGISTICS ORGANIZATION

В умовах цифровізації економіки та посиленні конкуренції ефективність діяльності логістичних організацій значною мірою залежить від здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати високу якість логістичного сервісу та водночас мінімізувати витрати [1, 2]. При цьому логістика виступає одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує організацію потоків матеріалів, інформації та послуг у межах ланцюга постачання [1-3].

В умовах особливої актуальності набуває впровадження принципів бережливого виробництва (Lean production) [4, 7], що орієнтовані на усунення втрат, оптимізацію процесів та створення максимальної цінності для споживача. Концепція Lean production була сформована на основі виробничої системи компанії Toyota Motor Corporation [6] та набула широкого поширення у світовій практиці управління.

Значний внесок у популяризацію Lean-концепції зробили Джеймс Вумек та Деніел Джонс, які у праці «The Machine That Changed the World» обґрунтували принципи бережливого виробництва як універсального підходу до підвищення ефективності діяльності підприємств [7]. Основна ідея Lean полягає у створенні максимальної цінності для клієнта за мінімального

використання ресурсів підприємства. У науковій літературі бережливе виробництво розглядається як система управління, спрямована на постійне вдосконалення процесів шляхом виявлення та усунення всіх видів втрат [4, 7]. До основних видів втрат належать: надвиробництво, зайві запаси, очікування, зайві переміщення, дефекти, надлишкова обробка та невикористаний потенціал персоналу. Для логістичних організацій проблема втрат є особливо актуальною, оскільки неефективне управління потоками ресурсів призводить до збільшення транспортних витрат, затримок постачання, надлишкового накопичення запасів і погіршення рівня обслуговування клієнтів.

Основними принципами Lean production є визначення цінності для споживача, ідентифікація потоку створення цінності, забезпечення безперервного потоку процесів, використання принципу «витягування» (pull-system) та постійне вдосконалення (Kaizen) [4, 5, 7]. У логістичній діяльності ці принципи реалізуються через оптимізацію складських операцій, скорочення часу виконання замовлень, мінімізацію запасів, автоматизацію логістичних процесів і підвищення прозорості управління ланцюгами постачання.

Важливе значення у системі Lean-управління мають інструменти бережливого виробництва.

Одним із базових інструментів є система 5S, яка передбачає організацію робочого простору шляхом сортування, упорядкування, підтримання чистоти, стандартизації та постійного вдосконалення робочого середовища [5]. Використання 5S у логістичних центрах дозволяє скоротити час пошуку товарів, підвищити продуктивність праці та зменшити кількість помилок при обробці замовлень. Іншим важливим інструментом є система Kanban, яка забезпечує управління матеріальними потоками на основі реального попиту [5, 6].

Застосування Kanban у логістиці сприяє зниженню надлишкових запасів і підвищенню гнучкості логістичної системи. Значну роль також відіграє методика картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), яка дозволяє виявити «вузькі місця» у логістичних процесах та визначити операції, що не створюють цінності для споживача.

Особливістю впровадження Lean-підходу у логістичній діяльності є необхідність інтеграції всіх учасників ланцюга постачання. На відміну від виробничих підприємств, логістичні організації функціонують у середовищі високої залежності від зовнішніх партнерів – перевізників, постачальників, складських операторів та митних брокерів.

Ефективність Lean-логістики значною мірою залежить від рівня координації між усіма учасниками логістичного процесу. Світовий досвід підтверджує ефективність використання принципів Lean у діяльності логістичних компаній. Зокрема, Amazon активно застосовує автоматизацію складських процесів, системи Kaizen та Just-in-Time, що дозволяє компанії забезпечувати високу швидкість доставки та мінімізувати операційні витрати. Значний досвід використання Lean-технологій має також Maersk, яка впровадила систему безперервного вдосконалення бізнес-процесів у сфері міжнародних перевезень. Для українських логістичних підприємств впровадження Lean-технологій набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, трансформації логістичних маршрутів та посилення конкуренції [1-3].

Одним із підприємств логістичної галузі діяльності є Заммлер Україна, де принципи бережливого виробництва реалізуються через комплексне вдосконалення логістичних процесів, автоматизацію управління потоками та мінімізацію операційних втрат. Компанія є одним із провідних українських 3PL-операторів, що надає послуги транспортної, складської, контрактної та митно-брокерської логістики. На сьогодні підприємство має розгалужену мережу представництв у Європі та Азії, власні складські комплекси, автопарк та систему міжнародних партнерств. Впровадження елементів Lean у діяльність підприємства насамперед проявляється в орієнтації на оптимізацію логістичних потоків та скорочення непродуктивних витрат.

Основною метою компанії є забезпечення максимально швидкого, безпечного та економічно ефективного переміщення вантажів із мінімальними витратами часу та ресурсів. Саме така концепція відповідає ключовим принципам бережливого виробництва – створення

максимальної цінності для клієнта при мінімізації втрат.

Одним із головних напрямів реалізації Lean-підходу у Заммлер Україна є автоматизація складської логістики. Компанія використовує сучасну WMS-систему Qguar, яка забезпечує цифровий контроль складських операцій, автоматичний облік товарів, управління запасами та моніторинг руху вантажів у режимі реального часу.

Важливою складовою Lean-логістики на підприємстві є використання принципу стандартизації операцій. На складських комплексах компанії застосовуються стандартизовані процедури приймання, зберігання, сортування, пакування та відвантаження товарів. Це дозволяє зменшити варіативність операційних процесів, підвищити точність виконання замовлень і скоротити витрати, пов'язані з помилками персоналу. Стандартизація також сприяє більш ефективному навчанню працівників та підвищує рівень контролю якості логістичних послуг.

Система бережливого виробництва у компанії проявляється також через оптимізацію транспортної логістики. Завдяки географічно вигідному розташуванню складів і офісів, а також використанню сучасних інформаційних технологій, підприємство формує оптимальні маршрути перевезень, що дозволяє скоротити витрати пального, зменшити простої транспорту та прискорити доставку вантажів.

Окремим елементом Lean-управління є постійне вдосконалення процесів. Компанія орієнтується на безперервне підвищення якості логістичного сервісу та адаптацію до вимог міжнародного ринку. Це підтверджується впровадженням міжнародних стандартів якості та отриманням статусу авторизованого економічного оператора, що свідчить про високий рівень безпеки, надійності та ефективності логістичних процесів. Важливою ознакою застосування принципів бережливого виробництва є орієнтація підприємства на клієнтоорієнтованість. Більшість клієнтів компанії – міжнародні корпорації, які потребують високого рівня логістичного сервісу та дотримання європейських стандартів обслуговування.

Саме тому підприємство активно впроваджує цифрові технології контролю вантажів, онлайн-моніторинг перевезень, автоматизовану звітність та інтеграцію інформаційних систем із клієнтами. Це сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів та скороченню часу обробки інформації.

Таким чином, впровадження принципів бережливого виробництва (Lean production) у логістичну діяльність підприємств сприяє системному усуненню втрат, підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації логістичних процесів. Використання інструментів Lean, зокрема 5S, Kanban та картування потоку створення цінності, забезпечує зростання продуктивності та покращення якості логістичного сервісу. У сукупності це формує основу для підвищення конкурентоспроможності логістичних організацій в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 646 с.

2. Окландер М. А. Логістика. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 346 с.

3. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги постачання. Харків : ХНУВС, 2021. 280 с.

4. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливе виробництво: як позбутися втрат і досягти процвітання вашої компанії. Київ : Наш Формат, 2017. 400 с.

5. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу. Київ : Наш Формат, 2020. 544 с.

6. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland : Productivity Press, 1988. 143 p.

7. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Simon & Schuster, 2003. 396 p.

УДК 658.7:640.4

Бутко В.А.;
Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ
WORLD EXPERIENCE IN ORGANIZING PROCUREMENT LOGISTICS IN THE RESTAURANT INDUSTRY

Глобалізація ресторанного бізнесу та активне поширення міжнародних мережевих форматів зумовлюють зростаючий інтерес до вивчення передових практик організації закупівельної логістики у розвинутих країнах. Вивчення світового досвіду дозволяє не лише запозичити ефективні підходи, але й критично оцінити можливості їх адаптації до умов вітчизняного ресторанного ринку.

Дослідження DHL Logistics Trend Radar та McKinsey Operations Insights свідчать про п’ять ключових тенденцій, що визначають розвиток закупівельної логістики у ресторанному господарстві на глобальному рівні: цифровізацію закупівельних процесів (впровадження ERP/WMS-систем), орієнтацію на сталий розвиток (ESG), формування стратегічних партнерств з постачальниками, використання Big Data для предикативної аналітики та впровадження цифрових двійників ланцюга поставок [1, 3].

Американська модель характеризується переважанням централізованих підходів, зокрема широким застосуванням GPO (Group Purchasing Organizations) – організацій, що об’єднують ресторани для консолідованих закупівель за нижчими цінами завдяки ефекту масштабу. Успішні американські мережі реалізують пряму взаємодію з виробниками сировини (farm-to-table), що скорочує ланцюг посередників та забезпечує свіжість продукції [4].

Американська практика управління поставками також демонструє високий рівень інтеграції 3PL та 4PL-операторів, які беруть на себе повний цикл складської та транспортної логістики, забезпечуючи суворий контроль температурного режиму (cold chain) на всьому шляху прямування продукції. Завдяки використанню предикативних моделей прогнозування попиту, великі ресторанні франшизи США мінімізують ризики дефіциту позицій у меню та оптимізують витрати на утилізацію залишків. Це дозволяє досягти максимальної гнучкості ланцюга поставок, коли замовлення формуються автоматично на основі реальних даних про продажі в режимі реального часу.

Європейський досвід акцентує на концепції «від поля до столу» (farm-to-fork) як ключовому елементі Зеленого курсу ЄС. Провідні європейські ресторанні мережі формують закупівельну стратегію з урахуванням соціальних та екологічних критеріїв відбору постачальників, а цифровізація закупівель сприяє підвищенню прозорості та простежуваності ланцюга поставок [3].

Окрім екологічних пріоритетів, європейський підхід відзначений жорстким нормативним регулюванням у сфері безпечності харчових продуктів та впровадженням систем наскрізного контролю якості (зокрема, стандартів HACCP). Провідні ресторанні мережі Європи активно використовують технологію блокчейн та цифрові паспорти продуктів, що дозволяє відстежити походження кожного інгредієнта від конкретного фермерського господарства до тарілки гостя. Такий високий рівень прозорості не лише мінімізує логістичні ризики та оптимізує зворотну логістику в разі виявлення невідповідної сировини, а й суттєво підвищує лояльність європейських споживачів, які демонструють високу готовність підтримувати локальні бренди та принципи справедливої торгівлі (Fair Trade).

Японська концепція кайдзен у закупівельній логістиці реалізується через постійне вдосконалення відносин із постачальниками, поступове скорочення розмірів замовлень при

збільшенні їх частоти (Just-in-Time), системну роботу з якістю сировини та зниженням логістичних витрат. Китайська модель базується на масовому застосуванні e-procurement платформ та технологій Big Data, що забезпечує точніше передбачення обсягів попиту і оптимізацію замовлень сировини [1].

Порівняльний аналіз регіональних моделей свідчить: американська є централізованою з ефектом масштабу, європейська – орієнтована на сталість та місцеве виробництво, японська – заснована на кайдзен та Just-in-Time, китайська – цифрова і масштабована. Оптимізація ланцюгів поставок у ресторанному господарстві здатна забезпечити скорочення закупівельних витрат на 15–25 % та підвищення рівня обслуговування поставок до 98-99 % [2].

Вітчизняний ресторанний ринок в умовах сучасних викликів демонструє високу гнучкість, проте рівень цифровізації та інтеграції логістичних процесів усе ще відстає від світових стандартів. Адаптація міжнародного досвіду в Україні потребує збалансованого підходу: використання елементів американської моделі GPO може стати ефективним інструментом для консолідації закупівель малих та середніх ресторанів з метою зниження собівартості сировини. Водночас, впровадження європейських екологічних стандартів та локалізація поставок дозволять українським закладам не лише оптимізувати транспортні витрати, а й задовольнити зростаючий попит споживачів на свіжі місцеві продукти вітчизняного виробництва.

Важливим кроком на шляху трансформації українського ресторанного бізнесу є поступовий перехід від традиційних методів управління запасами до інтегрованих цифрових рішень та філософії ощадливого виробництва. Впровадження елементів японської концепції Just-in-Time у поєднанні з китайським досвідом використання e-procurement платформ дозволить мінімізувати складські залишки та суттєво зменшити обсяги псування харчової продукції. Проте успішна реалізація цих підходів стримується нестабільністю ринку та дефіцитом надійних логістичних операторів, що вимагає від вітчизняних ресторатрів формування довгострокових стратегічних партнерств із постачальниками замість короткострокових угод.

Отже, аналіз світового досвіду організації закупівельної логістики у ресторанному господарстві дозволив виявити п’ять ключових глобальних тенденцій та чотири регіональні моделі організації закупівель. Системне впровадження передових світових практик закупівельної логістики є потужним важелем підвищення конкурентоспроможності ресторанного господарства. Запозичення глобальних трендів, адаптованих до українських реалій, відкриває перед операторами ринку можливості для значного зниження операційних витрат і покращення фінансової стійкості. Подальший розвиток галузі залежатиме від готовності бізнесу інвестувати в автоматизацію процесів, розвивати культуру прозорих відносин у ланцюгах постачання та гнучко реагувати на зміни споживчих переваг.Для вітчизняних підприємств найбільший потенціал впровадження мають автоматизація закупівель на базі ERP-систем та формування консолідованих закупівельних об’єднань.

Список використаних джерел

1. Бабенко Л. Д. Big Data в логістиці: інструменти аналітики і прогнозування. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 183-189.

2. Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Vol. 322, No. 5. P. 234-241.

3. Grancea A. et al. Sustainability of Supply Chains Through Digitalization: A Study on the Romanian Restaurant Industry. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 23. DOI: https://doi.org/10.3390/su172310595 (дата звернення: 19.05.2026)

4. Rasulov R. Optimization of direct supply chains in the restaurant industry: Addressing key challenges through technological innovation. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, No. 3. Pp. 93–103. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/3.2024.93 (дата звернення: 19.05.2026)

УДК 339.543:336.226.3

Василюк Р.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МИТНИЙ КОНТРОЛЬ ПІДАКЦИЗНИХ ТОВАРІВ ЯК ОБ'ЄКТА ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ
CUSTOMS CONTROL OF EXCISABLE GOODS AS AN OBJECT OF INCREASED RISK

Підакцизні товари – тютюнові вироби, алкогольна продукція, пально-мастильні матеріали та транспортні засоби – є традиційним об'єктом підвищеного митного ризику, оскільки їх нелегальне переміщення через митний кордон безпосередньо загрожує фіскальній стабільності держави та спотворює умови конкуренції на внутрішньому ринку. Відповідно до Митного кодексу України (далі – МКУ), ризик-орієнтований підхід є основою здійснення митного контролю: митні органи зобов'язані застосовувати системний аналіз для виявлення, оцінки та мінімізації ризиків порушення митного законодавства [1]. В умовах воєнного стану актуальність зазначеної проблематики суттєво зростає, оскільки дестабілізація прикордонної інфраструктури та переорієнтація ресурсів митної служби створюють сприятливе середовище для активізації схем незаконного переміщення підакцизної продукції.

Правову основу митного контролю підакцизних товарів формує комплекс законодавчих актів. МКУ регламентує форми та методи митного контролю, порядок застосування системи управління ризиками (далі – СУР) та принципи вибіркового контролю [1]. Із 1 січня 2024 року набрала чинності стаття 201-4 Кримінального кодексу України, яка встановила кримінальну відповідальність за контрабанду підакцизних товарів у значному розмірі (понад 1 135 500 грн) у вигляді штрафу від 20 до 40 тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або позбавлення волі на строк від трьох до шести років [2]. Криміналізація товарної контрабанди стала важливим кроком до виконання Україною зобов'язань у рамках євроінтеграційного процесу та відповіддю на системне ухилення суб'єктів господарювання від сплати акцизного податку, мита й ПДВ.

Ризик-орієнтований підхід у митній справі ґрунтується на положеннях Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція) та знаходить своє відображення у функціонуванні автоматизованої системи управління ризиками (АСУР). Відповідно до неї, митні органи диференціюють товарні потоки на категорії залежно від ступеня ризику: товари з низьким ризиком підлягають спрощеному контролю, тоді як підакцизна продукція, через її підвищену фіскальну привабливість для контрабандних схем, включається до пріоритетних зон ризику. Осіпчук Д.С. наголошує, що в умовах воєнного стану функціонування АСУР ускладнюється руйнуванням інфраструктури, скороченням персоналу митниць і зростанням гуманітарних вантажопотоків, що об'єктивно знижує ефективність митного контролю та потребує адаптації ризик-профілів [3].

Досвід Євросоюзу свідчить, що ефективна система управління митними ризиками базується на спільних критеріях ризику, міжвідомчій та міждержавній співпраці, а також концепції авторизованого економічного оператора (АЕО). Прокопенко В., Григорчук М. та Мельник О. доводять, що в ЄС ключовими принципами системи є ризик-орієнтоване мислення, конфіденційність інформації та диференційований підхід до контролю, що закріплено у статтях 6, 12, 16, 46–50 Митного кодексу ЄС [4]. Для підакцизних товарів передбачено особливі інструменти контролю: система EMCS (Excise Movement and Control System) забезпечує електронний моніторинг переміщення підакцизної продукції між державами-членами в режимі реального часу. Наближення до таких стандартів є стратегічним пріоритетом для України в контексті асоціації з ЄС та гармонізації митного законодавства.

Масштаби нелегального обігу підакцизної продукції в Україні свідчать про системний характер проблеми. За дослідженнями Стойко В. та Тищенко В. на основі даних Kantar Україна та Державної митної служби, частка незаконного ринку тютюнових виробів у 2020–

2025 роках залишалася стабільно високою, сягаючи від 5 до 14% загального обсягу ринку залежно від регіону та методології розрахунку [5]. Прямі фіскальні втрати держави від несплати акцизного податку, мита та ПДВ унаслідок контрабанди підакцизних товарів обчислюються десятками мільярдів гривень щороку. Опосередкований вплив виявляється у тінізації ринку, зниженні конкурентоспроможності вітчизняних виробників та підриві принципу рівності учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективна протидія незаконному переміщенню підакцизних товарів потребує комплексного застосування інструментів митного контролю. МКУ передбачає такі форми контролю щодо підакцизних товарів: документальна перевірка (аналіз митних декларацій, сертифікатів якості, акцизних марок), фізична перевірка вантажів із застосуванням технічних засобів митного контролю (рентгенівські сканери, газоаналізатори, прилади для визначення прихованих порожнин), пост-аудит та документальні перевірки митного оформлення у суб'єктів господарювання [1]. Важливу роль відіграє профілювання ризиків на основі аналізу баз даних попередніх порушень митних правил, що дозволяє митним органам концентрувати ресурси на найбільш вразливих напрямах.

Для підвищення ефективності митного контролю підакцизних товарів в Україні доцільно реалізувати комплекс заходів. По-перше, актуалізувати та розширити ризик-профілі підакцизних товарів в АСУР з урахуванням специфіки воєнного часу та нових схем контрабанди [3]. По-друге, посилити міжвідомчу взаємодію митної служби з Бюро економічної безпеки, Державною фіскальною службою та Службою безпеки України, оскільки розслідування контрабанди підакцизних товарів (ст. 201-4 КК) прямо покладено на детективів БЕБ [2]. По-третє, імплементувати елементи системи EMCS відповідно до стандартів ЄС, що дозволить забезпечити електронний трекінг підакцизної продукції від моменту її виробництва до реалізації [4]. По-четверте, запровадити дієві механізми інформування громадськості про правові наслідки участі у схемах незаконного обігу підакцизних товарів як превентивний захід.

Таким чином, митний контроль підакцизних товарів як об'єкта підвищеного ризику є багатоаспектним завданням, вирішення якого потребує комплексної модернізації нормативно-правового, інституційного та технологічного забезпечення. Криміналізація контрабанди підакцизних товарів із 2024 року, розвиток АСУР та гармонізація з митним правом ЄС формують необхідне підґрунтя для підвищення ефективності митного контролю та захисту фіскальних інтересів держави. Перспективами подальших досліджень є розробка галузевих ризик-профілів окремих категорій підакцизних товарів із урахуванням специфіки воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій митної системи України.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI (у редакції від 04.01.2026). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 15.05.2026).

2. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III : стаття 201-4 «Контрабанда підакцизних товарів» (зі змінами, внесеними Законом № 3513-IX від 09.12.2023). Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14 (дата звернення: 13.05.2026).

3. Осіпчук Д. С. Управління ризиками у митній справі в умовах воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2 (108). С. 16–21. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/308965 (дата звернення: 14.05.2026).

4. Прокопенко В., Григорчук М., Мельник О. Правові засади управління митними ризиками в ЄС. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2025. № 2. URL: https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/download/2291/2171/2451 (дата звернення: 15.05.2026).

5. Стойко В., Тищенко В. Контрабанда підакцизних товарів як загроза фінансовій безпеці України. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-55 (дата звернення: 14.05.2026).

УДК 658.788

Воробйова А.М.;
Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ДИСПЕТЧЕРИЗАЦІЇ ДОСТАВКИ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ
MODERN INFORMATION SYSTEMS FOR FINISHED GOODS DELIVERY DISPATCHING

Стрімкий розвиток цифрових технологій кардинально змінив обличчя сучасної диспетчеризації. Якщо ще кілька десятиліть тому диспетчер керував транспортними потоками переважно за допомогою телефону та паперових карток, то сьогодні у його розпорядженні – потужні інформаційні системи, що дозволяють управляти десятками і навіть сотнями транспортних одиниць у режимі реального часу. Цифровізація диспетчеризації стала не просто зручністю, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємства.

Центральне місце серед інформаційних систем диспетчеризації займають системи управління транспортом (TMS). TMS – це програмне рішення, що автоматизує планування маршрутів, управління замовленнями на перевезення, контроль виконання рейсів та аналіз ефективності транспортних операцій [5].

TMS-платформи здатні одночасно обробляти сотні замовлень, генерувати оптимальні маршрути з урахуванням десятків параметрів та інтегруватися з іншими корпоративними системами підприємства – ERP, WMS, CRM [6].

На ринку представлена велика кількість TMS-рішень, що суттєво різняться за функціоналом, масштабом та орієнтацією на певний тип бізнесу. Для вибору оптимальної системи підприємству важливо розуміти основні відмінності між доступними платформами. Порівняльна характеристика найбільш поширених TMS-систем наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика TMS-систем диспетчеризації

Система	Планування маршрутів	GPS / IoT моніторинг	Інтеграція (ERP/WMS/CRM)	Для якого бізнесу
SAP Transportation Management	ШІ-алгоритми, мультистоп	повна підтримка	Нативна інтеграція з SAP ERP / S/4HANA	великі міжнародні корпорації
Oracle Transportation Management	оптимізація за кількома критеріями	IoT-інтеграція	Oracle ERP, сторонні системи через API	великий та середній бізнес
Trimble TMS	динамічна маршрутизація	GPS, телематика	Широкий API, ERP-інтеграція	транспортні компанії, дистрибуція
Wialon (Gurtam)	базова маршрутизація	GPS-моніторинг, датчики	API, часткова ERP-інтеграція	середній та малий бізнес, Україна
ABM Rinkai TMS (Україна)	ШІ-алгоритми, 15+ типів обмежень, «остання миля»	GPS, мобільний застосунок для водія	ERP, WMS, облікові системи через API	середній та великий бізнес України, FMCG, виробництво

Примітка. Складено автором на основі [2-4]

Як видно з табл. 1, великі міжнародні платформи, такі як SAP Transportation Management та Oracle Transportation Management, пропонують найширший функціонал, включаючи нативну інтеграцію з корпоративними ERP-системами та підтримку ШІ-алгоритмів маршрутизації. Проте їхнє впровадження потребує значних інвестицій і найбільш виправдане для великих підприємств із розгалуженою міжнародною мережею поставок. Trimble TMS займає проміжну позицію, орієнтуючись насамперед на транспортні компанії та дистрибуторів із власним автопарком.

Для середнього та малого бізнесу, зокрема українських підприємств, більш прийнятними є рішення, орієнтовані на локальний ринок, зокрема ABM Rinkai TMS від українського розробника ABM Cloud, що є комплексним вітчизняним рішенням для оптимізації маршрутів і управління доставкою «останньої милі» з нижчим порогом входу та адаптацією до умов українського ринку.

Невід'ємним елементом сучасної диспетчерської системи є GPS-моніторинг транспортних засобів. І.Я. Захара та Ф.В. Козак визначають GPS-моніторинг як супутникову систему відстеження місцезнаходження та стану будь-яких рухомих об'єктів, яку слід розглядати не лише як спосіб визначення положення автомобіля у просторі, а набагато ширше – як комплексний інструмент управління транспортним процесом [1].

В умовах воєнного стану в Україні GPS-моніторинг транспорту набуває особливого значення. Регулярні відключення електроенергії та нестабільність мобільного зв'язку ставлять специфічні вимоги до надійності навігаційних систем, адже критичною стає підтримка офлайн-режиму роботи та збереження даних у пам'яті трекера на випадок втрати GSM-сигналу. Системи, такі як GG-Explorer, мають функцію контролю стабільності роботи обладнання, що фіксує низький рівень GSM-сигналу, нестабільний або відсутній GPS, вимкнення трекера в робочий час, і дозволяє диспетчеру оперативно реагувати на збої [1]. Ця функція є особливо актуальною в умовах, коли зони бойових дій або пошкоджена транспортна інфраструктура безпосередньо впливають на якість супутникового сигналу та стабільність передачі даних.

Впровадження IoT-моніторингу кардинально змінює логіку роботи диспетчерської служби. Якщо раніше диспетчер дізнавався про пошкодження або псування вантажу лише після доставки, то тепер він отримує сповіщення в реальному часі і може вжити заходів: перенаправити вантаж на найближчий холодильний склад, замінити транспортний засіб або негайно повідомити клієнта. Значного прогресу досягнуто у сфері автоматизації планування маршрутів на основі штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати тисячі варіантів маршрутів за лічені секунди, враховуючи не лише відстані та часові вікна, але й прогнозований трафік, погодні умови, тип вантажу, обмеження за вагою та розмірами транспортних засобів тощо.

Таким чином, сучасні інформаційні системи диспетчеризації доставки готової продукції формують багаторівневу цифрову екосистему, де кожна технологія виконує свою функціональну роль: TMS-платформи автоматизують планування маршрутів і управління замовленнями, GPS-моніторинг забезпечує відстеження транспорту в реальному часі, IoT-рішення контролюють стан вантажу протягом усього маршруту, штучний інтелект оптимізує логістичні рішення на основі зібраних даних, а блокчейн і мобільні застосунки для водіїв гарантують прозорість і оперативність на кожному етапі доставки.

Список використаних джерел

1. Захара І.Я., Козак Ф.В. Дослідження існуючих систем GPS-моніторингу на автомобільному транспорті. *Нафтогазова енергетика*. 2025. № 2(44). С. 237-248.

2. Офіційний сайт Oracle Transportation Management. URL: https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/

3. Офіційний сайт SAP Transportation Management. URL: https://www.sap.com/products/scm/transportation-logistics.html

4. Офіційний сайт Trimble TMS. URL: https://transportation.trimble.com/solutions/tms Чобіток В.І., Літвінчик С.С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. *Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки.* 2024. Т. 332, № 4. С. 14-21. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-332-2.

5. Improving Transportation Management Systems Based on the Concept of Digital Twins. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, № 4. Art. 1330. DOI: 10.3390/app14041330.

УДК 330.322:005.35

Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ESG ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
ESG AS A TOOL FOR FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AN ORGANIZATION

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, посилення вимог до прозорості бізнесу та розвитку принципів сталого управління інвестиційна привабливість організації дедалі більше залежить не лише від фінансових показників діяльності, а й від рівня екологічної, соціальної та управлінської відповідальності підприємства[1]. У цьому контексті ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) перетворюється на важливий інструмент формування довіри з боку інвесторів, міжнародних партнерів і фінансових інституцій. Впровадження ESG-принципів дозволяє підприємствам забезпечити довгострокову стійкість, підвищити якість корпоративного управління та адаптувати бізнес-модель до сучасних вимог глобального ринку.

Цифровізація стала не лише сучасним трендом розвитку суспільства, а й потужним інструментом сучасного менеджменту, який сприяє підвищенню інвестиційної привабливості організації. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління, Big Data, хмарних сервісів та інструментів аналітики даних забезпечує підвищення прозорості бізнес-процесів, оперативність управлінських рішень і якість корпоративної звітності. Саме цифровізація створює основу для ефективного ESG-моніторингу, автоматизації нефінансової звітності та оцінювання показників сталого розвитку підприємства.

У сучасних умовах інвестори дедалі більше орієнтуються на ESG-критерії під час оцінювання перспективності підприємств. Особливого значення набувають показники екологічної ефективності, рівень соціальної відповідальності, дотримання етичних принципів управління, прозорість корпоративної структури та здатність підприємства управляти ризиками сталого розвитку. Організації, які інтегрують ESG-принципи у систему стратегічного управління, отримують конкурентні переваги у доступі до міжнародних фінансових ресурсів, грантових програм та інвестиційних фондів, орієнтованих на підтримку сталого розвитку[2]. На сьогодні, ESG-підходи стали мейнстрімом, оскільки високі показники ESG створюють різноманітні конкурентні переваги для компаній[3].

Екологічна складова ESG передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізацію використання енергетичних ресурсів, скорочення викидів та формування екологічно відповідальних бізнес-процесів. Соціальна складова охоплює питання розвитку людського капіталу, забезпечення безпечних умов праці, підтримки інклюзивності, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Управлінський компонент ESG орієнтований на забезпечення прозорості корпоративного управління, ефективної системи внутрішнього контролю, комплаєнсу та управління ризиками.

Важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості організації є інтеграція ESG-показників у систему стратегічного планування та корпоративної звітності. У сучасних умовах міжнародні стандарти GRI, CSRD та ESRS формують нові вимоги до розкриття нефінансової інформації, що підвищує значення цифрових платформ збору та аналізу ESG-даних. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам здійснювати постійний моніторинг ESG-показників, підвищувати достовірність звітності та забезпечувати прозорість взаємодії із зацікавленими сторонами.

5 січня 2023 року набула чинності Директива з корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Директива являє собою поліпшені та розширені правила, які стосуються обов'язкового розкриття соціальної та екологічної інформації компаніями. Тепер обов'язок подання звітності у сфері сталого розвитку розповсюджується на ширше коло підприємств, включно з великими компаніями, а також малими та середніми підприємствами, що розміщують свої акції на біржі[4].

31 липня 2023 року Комісія ЄС ухвалила Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS), призначені для обов'язкового впровадження всіма компаніями, що підпадають під Директиву про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку. Ці стандарти охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських питань, включно зі зміною клімату, біорізноманіттям і правами людини. Вони надають інвесторам інформацію, яка допомагає їм зрозуміти, який вплив на сталий розвиток здійснюють компанії, в які вони інвестують[4].

Для українських підприємств впровадження ESG-підходів супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифрової зрілості, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментарність систем нефінансової звітності та недостатній рівень розвитку ESG-компетентностей менеджменту.

Водночас інтеграція ESG-принципів у систему управління організацією створює значні перспективи для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ділової репутації та забезпечення довгострокової інвестиційної стійкості підприємств.

Аналітичні дані свідчать про стрімке зростання ролі ESG у глобальній інвестиційній системі. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, обсяг активів, що управляються з урахуванням ESG-критеріїв, у світі вже перевищує третину всіх глобальних інвестиційних активів. Інвестори дедалі частіше враховують нефінансові показники під час оцінювання рівня ризиків, стабільності бізнес-моделі та довгострокового потенціалу компаній.

Дослідження міжнародних фінансових організацій підтверджують, що підприємства з високими ESG-рейтингами характеризуються нижчим рівнем репутаційних ризиків, кращою адаптивністю до кризових умов та більш стабільними фінансовими результатами у довгостроковій перспективі.

Водночас цифровізація суттєво прискорює інтеграцію ESG-підходів у систему корпоративного управління. За результатами міжнародних досліджень, понад 70 % великих компаній використовують цифрові платформи для збору та аналізу ESG-даних, а близько 60 % підприємств уже інтегрували ESG-показники у систему стратегічного планування та ризик-менеджменту.

Особливого значення набуває автоматизація процесів нефінансової звітності, оскільки цифрові технології дозволяють забезпечити оперативність, достовірність і прозорість ESG-інформації для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Отже, ESG є важливим інструментом формування інвестиційної привабливості організації в умовах цифрової економіки та розвитку принципів сталого управління. Поєднання цифровізації та ESG-підходів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, ефективності корпоративного управління, якості стратегічних рішень та рівня довіри з боку інвесторів, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг організації.

Список використаних джерел

1. Згалат-Лозинська, Л., Глєбова, А., Тютюнник, С., Аведян, Л., Величко, А., & Чернявський, Г. (2026). Development of the investment potential of non-bank financial institutions under martial law conditions. *Finansovo-Kredytna Diyal'nist*, *1*(66), 354. DOI: 10.55643/fcaptp.1.66.2026.4991/

2. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. Аналітичний документ. https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf

3. Житар М. Глобальні тренди та виклики впровадження ESG-стандартів у фінансові стратегії компаній: інтеграція, адаптація та оцінка ефективності// Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2025. № 1 (16). С. 43–55. DOI: 10.26565/2786-4995-2025-1-03.

4. Впровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000235/235224.pdf

УДК 338.2:005.35

Гришко О.М., Сидоренко М.О., Котяш В.П.
Науковий керівник – Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS AND CIVIL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Ефективна реалізація Цілей сталого розвитку в сучасних умовах потребує консолідації зусиль трьох ключових секторів суспільства – влади, бізнесу та громадських організацій, оскільки жоден із них окремо не здатен повною мірою забезпечити збалансований соціально-економічний та екологічний поступ. У наукових дослідженнях наголошується, що саме партнерська модель співпраці, заснована на узгодженні інтересів, спільному плануванні, ресурсному обміні та соціальній відповідальності, створює підґрунтя для вирішення проблем розвитку територій, підвищення якості життя населення, підтримки екологічних ініціатив та формування інноваційного середовища. Влада в цій системі виконує нормативно-координаційну функцію, бізнес забезпечує фінансово-інвестиційний та технологічний ресурс, а громадські організації виступають інструментом суспільного контролю, комунікації з населенням і представлення публічних інтересів [1].

Серед найбільш дієвих механізмів такої взаємодії доцільно виділити державно-приватне партнерство, створення громадських рад розвитку територій, реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності, спільні грантові та екологічні проєкти, а також запровадження відкритих платформ для постійного діалогу між усіма учасниками. Саме через інституціоналізацію співробітництва забезпечується прозорість ухвалення рішень, підвищується рівень довіри та зменшується конфлікт інтересів між секторами. Такий формат міжсекторного партнерства не лише сприяє досягненню економічної стабільності громад, а й формує соціально відповідальне середовище, у межах якого реалізація Цілей сталого розвитку набуває системного, довготривалого та практично результативного характеру [1].

Досягнення Цілей сталого розвитку вимагає не ізольованих дій окремих суб'єктів, а формування цілісної системи співпраці між органами влади, бізнесовими структурами та громадськими організаціями. Така взаємодія набуває особливої актуальності в умовах соціально-економічних трансформацій, коли зростає потреба у поєднанні управлінських,

фінансових і суспільних ресурсів задля розв'язання комплексних проблем територіального розвитку. Органи публічної влади забезпечують нормативно-правове регулювання та координацію спільних ініціатив, бізнес виступає джерелом інвестицій, інновацій та сучасних технологій, тоді як громадські організації здійснюють представництво інтересів населення, громадський моніторинг та підтримку соціального діалогу. Саме така тристороння модель співробітництва дозволяє створити передумови для збалансованого економічного, соціального й екологічного розвитку [2].

Досягнення Цілей сталого розвитку безпосередньо залежить від налагодження результативної співпраці між державними структурами, бізнесовим сектором та громадськими організаціями, оскільки саме поєднання їхніх можливостей дозволяє комплексно реагувати на соціальні, економічні та екологічні виклики. Кожен із зазначених суб'єктів виконує окрему, але взаємодоповнюючу функцію: органи влади формують нормативне середовище та забезпечують координацію, бізнес акумулює інвестиційний, технологічний і кадровий потенціал, а громадські організації здійснюють суспільне представництво, контроль та сприяють комунікації з населенням (рис.1). Саме завдяки такій синергії створюються передумови для більш ефективного розв'язання суспільно значущих проблем і посилення інституційної спроможності держави [3].

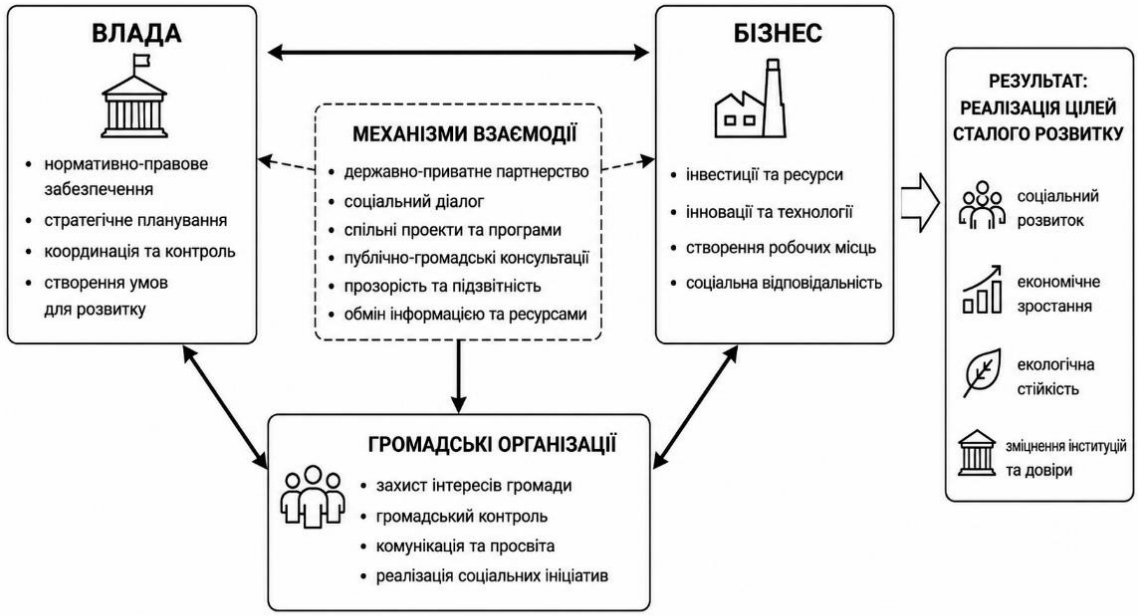

Рисунок 1 – Система механізмів взаємодії влади, бізнесу та громадських організацій у реалізації цілей сталого розвитку

Нормативне закріплення Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року свідчить про офіційне визнання державою необхідності переходу до нової моделі суспільного розвитку, в основі якої поєднуються економічні, соціальні та екологічні пріоритети. Указ Президента України №722/2019 визначає сталий розвиток не лише як міжнародне зобов'язання, а як стратегічний напрям внутрішньої державної політики, спрямований на підвищення добробуту населення, зміцнення демократичних інститутів, забезпечення рівності можливостей та раціонального використання природних ресурсів. Особливого значення набуває той факт, що реалізація визначених сімнадцяти цілей передбачає залучення до цього процесу не лише органів влади, а й наукової спільноти, представників бізнесу, громадянського суспільства та експертного середовища, що формує підґрунтя для широкого міжсекторального партнерства [4].

Отже, досягнення Цілей сталого розвитку в сучасних умовах потребує системної взаємодії органів влади, бізнесу та громадських організацій, оскільки лише поєднання їхніх

ресурсів і можливостей забезпечує комплексне вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Доведено, що основними механізмами такої співпраці виступають державно-приватне партнерство, корпоративна соціальна відповідальність, спільні інвестиційні та соціальні проєкти, а також громадські консультації. Важливим є те, що в Україні Цілі сталого розвитку поступово інтегруються у систему стратегічного планування та післявоєнного відновлення держави, зокрема через реалізацію Ukraine Plan 2024–2027. Це свідчить про перехід від формального моніторингу показників до практичного використання ЦСР як інструменту координації реформ, інвестицій та суспільних ініціатив.

Список використаних джерел

1. Якубів В. М., Бурик М. М. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 1. с.87-95. DOI: https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11

2. Паланиця М. М. Інноваційні підходи до співпраці влади та бізнесу у формуванні стратегій сталого місцевого розвитку. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 4(2). с.265-270.DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.34

3. Галушка З. І. Крос-секторальні партнерства як інструмент управління інноваціями для досягнення Цілей сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 58. с.652-657. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-85

4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 05.05.2026).

УДК 005.21:004:005.35

Грищук В.В.
Науковий керівник – Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG
IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND IMPLEMENTATION OF ESG STANDARDS

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації та посилення вимог до сталого розвитку підприємства змушені переглядати традиційні підходи до формування та управління бізнес-моделями. Цифровізація економіки, розвиток інформаційних технологій, поширення платформних рішень і зростання ролі даних суттєво змінюють механізми створення цінності, взаємодії зі споживачами та організації внутрішніх бізнес-процесів. Одночасно міжнародні стандарти ESG (Environmental, Social, Governance) формують нові вимоги до прозорості управління, екологічної відповідальності та соціальної результативності підприємств. У таких умовах удосконалення системи управління бізнес-моделлю організації стає важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та організаційної стійкості. Результати показують, що цифрова трансформація значно покращує показники ESG у виробництві. Результати дослідження механізму показують, що цифрова трансформація може покращити показники ESG виробничого сектору через три канали: зміцнення організаційної стійкості, сприяння динаміці технологічних інновацій та підвищення загальної зеленої факторної продуктивності підприємств. Сучасна бізнес-модель підприємства має розглядатися не лише як механізм отримання прибутку, а як комплексна система створення економічної, соціальної та екологічної цінності. У контексті цифровізації трансформація

бізнес-моделі передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси управління, автоматизацію операційної діяльності, використання аналітики даних, розвиток цифрових каналів комунікації та формування гнучких моделей взаємодії з клієнтами і партнерами[1]. При цьому ESG-стандарти визначають необхідність адаптації бізнес-моделі до принципів сталого розвитку, що охоплюють екологічну ефективність, соціальну відповідальність та належне корпоративне управління.

В епоху Індустрії 4.0 складні цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та інтернет-технології, невпинно зливаються з операційною діяльністю компаній, що змінює бізнес-моделі та структури управління. Індекс цифрової зрілості українських підприємств за останні роки свідчить, що середній показник цифрової зрілості наразі становить 2,52 бала з 5 можливих. Це свідчить про те, що більшість підприємств використовують окремі цифрові інструменти, проте їм бракує цілісної системи управління [2].

Згідно з моніторинговими даними та Рамкою цифрової зрілості, інтеграція цифрових технологій у вітчизняний сектор малого й середнього бізнесу (МСБ) та велике підприємництво поступово переходить від фрагментарного використання окремих IT-інструментів до системної перебудови корпоративної архітектури (Міністерство цифрової трансформації України, 2025). Середній рівень цифровізації регіональних бізнес-екосистем, що оцінюється профільними державними інституціями, демонструє стійку висхідну динаміку, сягаючи в середньому близько 45 балів зі 100 можливих, із вираженим лідерством промислово-логістичних хабів (зокрема Львівської та Дніпропетровської областей), де цей показник перевищує 55 балів [2].

Характерною особливістю вітчизняного досвіду є те, що драйвером підвищення індексу цифрової трансформації стала потреба у забезпеченні безперервності бізнесу (*business continuity*). Це стимулювало масову міграцію корпоративних даних у хмарні сховища (*Cloud First*), автоматизацію логістичних ланцюгів за допомогою штучного інтелекту та впровадження систем наскрізної аналітики ризиків.

Таким чином, удосконалення системи управління бізнес-моделлю в умовах цифровізації передбачає формування адаптивної організаційної структури, розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. Важливим напрямом є інтеграція ERP-, CRM- та HRM-систем у єдине цифрове середовище управління підприємством, зокрема:

технологічна конвергенція (Цифровізація + Environmental): впровадження індустріального Інтернету речей (IIoT) та технологій *Big Data* дозволяє вітчизняним підприємствам не лише оптимізувати операційні витрати, а й здійснювати точний моніторинг енергоспоживання, емісії парникових газів та відходів виробництва, забезпечуючи перехід до циркулярних бізнес-моделей;

соціально-поведінковий вектор (Цифровізація + Social): трансформація робочих процесів, автоматизація рутинних операцій та розвиток цифрових платформ для дистанційної роботи безпосередньо знижують рівень виробничого травматизму, компенсують дефіцит кваліфікованої робочої сили та підвищують інклюзивності корпоративного середовища;

прозорість та комплаєнс (Цифровізація + Governance): переведення управлінського обліку на алгоритми блокчейн та інтегровані ERP-системи мінімізує корупційні ризики, автоматизує підготовку нефінансової звітності для міжнародних інвесторів і посилює кібербезпеку організації, що є критично важливим для підвищення ESG-рейтингу на глобальних ринках капіталу.

Таким чином, індекс цифрової трансформації українських компаній у сучасних умовах є не просто індикатором технологічної оснащеності, а релевантним показником їхньої загальної життєздатності та готовності до інтеграції у європейський економічний простір на засадах сталого розвитку. Це дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією між підрозділами, підвищити рівень контролю за бізнес-процесами та сформувати систему аналітичної підтримки управлінських рішень. Важливу роль у трансформації бізнес-моделі відіграє ESG-підхід, який орієнтує підприємства на врахування нефінансових показників ефективності. У

сучасних умовах інвестори, партнери та споживачі все більше оцінюють компанії не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем екологічної відповідальності, соціальної політики та прозорості корпоративного управління. Саме тому інтеграція ESG-стандартів у систему управління бізнес-моделлю сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню репутації та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Суттєвою проблемою для багатьох українських підприємств залишається недостатній рівень цифрової зрілості, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментарність інформаційних систем та відсутність комплексного підходу до інтеграції ESG-принципів у систему управління. Крім того, стримуючим фактором є недостатній рівень розвитку цифрових компетентностей персоналу та опір організаційним змінам. У таких умовах особливого значення набуває формування адаптивної системи управління бізнес-моделлю, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю й екологічною стійкістю[3].

Отже, удосконалення системи управління бізнес-моделлю організації в умовах цифровізації та впровадження ESG-стандартів є стратегічним напрямом розвитку сучасних підприємств. Інтеграція цифрових технологій та ESG-підходів сприятиме підвищенню ефективності управління, прозорості бізнес-процесів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентоспроможності організацій в умовах глобальної трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Bodenchuk, L., Liganenko, I., Bondar-Pidhurska, O., Vlasenko, V., & Glebova, A. (2024). Formation and Implementation of the Business Development Strategy of Ukrainian Enterprises: Functional Modelling (IDEF). *Economic Affairs, 69*(03), 1319-1331.

2. Міністерство цифрової трансформації України. (2025). *Аналітичний звіт щодо цифрової зрілості малого та середнього бізнесу в Україні*. Офіційний портал Дія.Бізнес. https://2025.thedigital.gov.ua/

УДК 351.778.5:338.22:502.131.1

Гупало К.Є., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
(м. Львів, Україна)

ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ
FORMATION OF PUBLIC POLICY ON HOUSING CONSTRUCTION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Фізичне і моральне старіння (зношення) житлового фонду України, недостатній рівень забезпеченості житлом населення, руйнування житла внаслідок воєнних дій та багато інших чинників зумовлюють доцільність і необхідність житлового будівництва у доволі великих масштабах. З іншого боку, сучасні процеси забудови населених пунктів характеризуються хаотичністю й сумбурністю та зазнають чималої критики як з боку фахівців архітектурно-будівельного профілю, урбаністів тощо, так і з боку звичайних громадян. Вказані аргументи свідчать про доцільність формування обґрунтованої публічної політики житлового будівництва, яка одночасно реагувала б і на існуючі глобальні виклики соціально-екологічного характеру.

Основні критерії сталого розвитку сформульовані у глобальних цілях сталого розвитку, що їх проголошено резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об’єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1. На підтримку глобальних цілей Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 встановлено 17 цілей сталого розвитку України до 2030 року [1]. На перший погляд, безпосередньо житлового будівництва стосується ціль № 11 «Забезпечення

відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів». Нею безпосередньо визначено необхідність забезпечити населення доступом до «достатнього, безпечного і недорогого житла» [2, 3].

Однак, це не єдина ціль сталого розвитку, яку повинна враховувати публічна політика житлового будівництва. Означена політика має комплексно забезпечувати досягнення цілей сталого розвитку не лише при будівництві житла, але й у процесі його експлуатації. При цьому, варто розглядати на предмет відповідності критеріям сталого розвитку всі етапи життєвого циклу експлуатації житла та елементи виробничо-технічного ланцюга його будівництва, починаючи від проєктування та виробництва будівельних матеріалів тощо.

У контексті зазначених аргументів, важливим в політиці житлового будівництва є визначення механізмів забезпечення досягнення ще й таких (окрім одинадцятої) цілей сталого розвитку [1-3]:

№ 7 «Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх»;

№ 12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва»;

№ 13 «Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками».

Основними ознаками досягнення цих цілей, зокрема, є: споруджене житло енергоефективне та має доступ до недорогої енергії; при будівництві житла застосовані матеріали, вироблені з мінімальним споживанням вичерпних природних ресурсів та, де це можливо, з використанням вторинної сировини; викиди двоокису вуглецю мінімізовані як при будівництві житла, так і при його експлуатації.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019.

2. Глобальний договір ООН в Україні: офіційний веб-сайт. Режим доступу: https://globalcompact.org.ua/.

3. ПРООН в Україні: офіційний веб-сайт. Режим доступу: https://www.undp.org/uk/ukraine.

УДК 351.82:658

Губа Л.М., к.т.н., доцент;
Новініцин Д.К.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS IN THE SYSTEM OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

В умовах невизначенності економічного середовища питання економічної безпеки підприємств є особливо актуальним. Зростаюча нестабільність ринкового середовища, процес глобалізації, цифровізація економіки, підвищення рівня конкуренції та вплив кризових явищ вимагають формування ефективного механізму взаємодії держави та бізнес-середовища у сфері захисту економічних інтересів комерційних суб'єктів. У цьому контексті особливе значення має співпраця між органами державної влади та бізнес-сектором, що сприяє створенню стабільного сприятливого середовища для функціонування підприємств та їх сталого розвитку.

Економічна безпека підприємства розглядається як комплексна характеристика його можливостей забезпечувати стабільність своєї діяльності, конкурентоспроможність,

фінансову стійкість та захист внутрішнього та зовнішнього середовища. До основних складових економічної безпеки належать фінансова, кадрова, інформаційна, інвестиційна, технологічна та правова безпека. Ефективність управління цими складовими значною мірою залежить від рівня взаємодії між комерційними та державними структурами, що формують правову базу, регуляторне середовище та механізм підтримки підприємницької діяльності. Водночас, бізнес-середовище є важливим учасником реалізації економічної політики в державі, забезпечуючи економічне зростання, зайнятість та розвиток інноваційних процесів.

Ключем до забезпечення економічної безпеки підприємств є формування ефективних механізмів державно-приватної взаємодії. Такі механізми забезпечують координацію дій органів влади та суб'єктів господарювання у сфері управління ризиками, обміну інформацією, підтримки інвестиційної діяльності, цифровізації бізнес-процесів та розвитку інноваційного потенціалу на підприємствах.

Особливе значення має створення прозорого регуляторного середовища, яке сприяє зменшенню економічних загроз, мінімізації адміністративних бар'єрів та підвищенню довіри між державою та бізнес-середовищем. Важливим аспектом взаємодії держави та бізнес-середовища є забезпечення ефективного антикризового управління. В умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та зовнішніх економічних загроз підприємствам потрібна державна підтримка у вигляді податкових пільг, програм фінансової допомоги, кредитів та розвитку інфраструктури для підтримки підприємництва. Такі інструменти дозволяють знизити рівень ризиків, підтримувати фінансову стабільність підприємств та створювати умови для їх адаптації до змін зовнішнього середовища.

Державна підтримка, у вигляді фінансових інструментів, грантових програм, механізмів державно-приватного партнерства та податкових пільг, сприяє підвищенню стійкості підприємств до кризових явищ та зміцненню економічної безпеки. Водночас, розвиток партнерських відносин між бізнес-середовищем та державними організаціями забезпечує формування відповідального соціального середовища, орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку. Емпіричні дослідження показують, що підприємства, які використовують активні механізми взаємодії з державою та впроваджують сучасні управлінські підходи, демонструють вищий рівень адаптивності до змін, більшу стійкість до кризових ситуацій та здатність ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

Таким чином, механізми взаємодії держави та бізнес-середовища в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є важливим інструментом формування стабільного та конкурентного економічного середовища. Ефективна координація дій державних органів влади, бізнес-середовища та інших інституцій сприяє підвищенню адаптивності підприємств до сучасних викликів, зміцненню їхньої фінансової стабільності, розвитку інноваційного потенціалу та забезпеченню належного рівня економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Кулик В. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади // Економіка і регіон. 2025. № 1(96). URL: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3772 (дата звернення: 14.05.2026).

2. Самойленко І. О. Механізми забезпечення економічної безпеки соціально-економічної системи на трансформаційному етапі розвитку України // Current scientific goals, approaches and challenges: collection of scientific papers. – Dresden, Federal Republic of Germany, 2025. С. 74–83.

3. Самойленко І. О. Механізми забезпечення економічної безпеки соціально-економічної системи на трансформаційному етапі розвитку України // Інноваційна економіка. 2025. № 2(102). С. 214–216.

4. Захаров О. І. Механізм взаємодії в системі управління комплексним забезпеченням економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] // Університет економіки та права «КРОК». – URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/zakharov_0008.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

УДК 339.543:364.054(477)

Дектянікова В.А.;
Губа Л.М., к.т.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МИТНЕ ОФОРМЛЕННЯ ВАНТАЖІВ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ
CUSTOMS CLEARANCE OF HUMANITARIAN AID CARGO IN UKRAINE

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України питання ефективного митного оформлення вантажів гуманітарної допомоги набуває критичного значення для забезпечення життєдіяльності населення, підтримки обороноздатності держави та реалізації гуманітарних програм міжнародних партнерів. Від ефективності адміністративних процедур у цій сфері залежить швидкість постачання критично важливих товарів, медикаментів і продовольства до кінцевих отримувачів [1; 2].

Правове регулювання митного оформлення гуманітарної допомоги в Україні здійснюється на основі Митного кодексу України [1], Закону України «Про гуманітарну допомогу» та підзаконних нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, зокрема постанови № 953 від 05.09.2023 р. «Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану» [2]. Відповідно до чинного законодавства, товари, що визнаються гуманітарною допомогою, підлягають спрощеному митному оформленню із застосуванням електронних процедур обліку та контролю їх цільового використання.

Важливою реформою у сфері адміністрування гуманітарної допомоги стало запровадження електронного обліку та реєстрації вантажів у відповідних інформаційних системах, що забезпечує прозорість процедур, мінімізацію ризиків зловживань та підвищення ефективності контролю. У рамках нової моделі кожному вантажу присвоюється унікальний ідентифікатор гуманітарної допомоги, що є підставою для застосування митних пільг [2]. Кримінально-правовий аспект регулювання визначає відповідальність за незаконне використання гуманітарної допомоги з метою отримання прибутку. Такі дії кваліфікуються відповідно до ст. 201-2 Кримінального кодексу України, що спрямовано на запобігання зловживанням у сфері гуманітарних поставок та захист суспільних інтересів.

Попри позитивні зміни у цифровізації митних процедур, практика застосування нового порядку виявляє низку проблем, зокрема: складність адміністративних процедур реєстрації, необхідність удосконалення міжвідомчої координації, а також потребу у підвищенні пропускної спроможності пунктів пропуску через державний кордон [3]. Додатково актуальним залишається питання уніфікації термінології та узгодження процедурних норм із міжнародними стандартами гуманітарного реагування.

Законодавчі ініціативи у сфері митної політики, зокрема проєкти щодо цифровізації митного адміністрування та впровадження ризик-орієнтованих систем контролю, спрямовані на підвищення прозорості процедур та мінімізацію корупційних ризиків. Важливим стратегічним напрямом є гармонізація митного законодавства України з нормами Європейського Союзу в межах євроінтеграційного курсу держави.

Отже, сучасна система митного оформлення вантажів гуманітарної допомоги в Україні перебуває на етапі трансформації, що характеризується переходом до цифрових процедур, посиленням контролю та підвищенням прозорості. Подальший розвиток цієї сфери потребує вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізації адміністративних процедур та розвитку міжвідомчої взаємодії. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності гуманітарного реагування та зміцненню довіри міжнародних партнерів до української системи митного адміністрування.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17 (дата звернення: 14.05.2026).

2. Про деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 верес. 2023 р. № 953. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF (дата звернення: 13.05.2026).

3. Міжнародна практика цифровізації митного контролю та управління гуманітарними потоками. Актуальні проблеми правознавства. 2025. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2043 (дата звернення: 06.05.2026).

УДК 658.7:004:502.131.1

Діхтяренко Д.Р.
Науковий керівник – Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
DIGITALIZATION OF THE LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації, розвитку цифрової економіки та посилення вимог до сталого розвитку підприємств особливого значення набуває ефективне управління логістичною інфраструктурою. Цифровізація логістичної інфраструктури являє собою процес інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління, цифрових платформ та аналітичних інструментів у логістичні процеси підприємства. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій, оптимізації транспортних маршрутів, скороченню витрат, підвищенню прозорості ланцюгів постачання та покращенню якості управлінських рішень. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом забезпечення організаційної стійкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення цифровізація логістики набуває у контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. Сучасна концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Саме логістична інфраструктура значною мірою впливає на рівень споживання ресурсів, енергетичні витрати, обсяги викидів парникових газів та екологічний слід підприємства.

В епоху Індустрії 4.0 особливого поширення набувають технології Big Data, штучного інтелекту, Internet of Things (IoT), хмарних сервісів, RFID-технологій та цифрових платформ управління ланцюгами постачання. Використання аналітики великих даних дозволяє прогнозувати логістичні ризики, підвищувати точність планування та оперативність управлінських рішень. Технології IoT забезпечують контроль руху вантажів і технічного стану транспортних засобів у реальному часі, а штучний інтелект сприяє автоматизації процесів планування маршрутів та управління складською інфраструктурою. Важливим напрямом цифровізації логістичної інфраструктури є інтеграція ESG-принципів у систему управління підприємством. Цифрові технології забезпечують можливість формування прозорої системи екологічного моніторингу, автоматизації нефінансової звітності та оцінювання ESG-показників діяльності підприємства. У сучасних умовах міжнародні стандарти GRI, CSRD та ESRS формують нові вимоги до прозорості даних щодо впливу підприємства на довкілля, соціальну сферу та систему корпоративного управління. Саме цифровізація створює інформаційну основу для реалізації ESG-стратегії підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості. Для українських підприємств цифровізація логістичної

інфраструктури є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у європейський економічний простір. Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів та фрагментарність інформаційних систем. Крім того, суттєвим викликом залишається необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту логістичних даних у цифровому середовищі.

Отже, цифровізація логістичної інфраструктури підприємства є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, який сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів, зниженню екологічного навантаження та зміцненню організаційної стійкості підприємства. Інтеграція цифрових технологій у систему логістичного управління створює передумови для формування конкурентоспроможної, адаптивної та соціально відповідальної моделі розвитку підприємства в умовах сучасної цифрової економіки.

УДК 658.7:502.131.1:005.35

Дучкова А.Е.
Науковий керівник – Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ В ESG-СТРАТЕГІЇ ТОВ СП «НІБУЛОН»
POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING GREEN LOGISTICS IN THE ESG STRATEGY OF LLC “NIBULON”

У сучасних умовах сталий розвиток підприємства дедалі більше залежить від здатності поєднувати економічну результативність із відповідальністю за екологічні та соціальні наслідки господарської діяльності. Для аграрних компаній це питання є особливо актуальним, оскільки логістика зернової продукції пов’язана з великими обсягами перевезень, використанням пального, експлуатацією складської інфраструктури та необхідністю забезпечення стабільності ланцюгів постачання. Саме тому зелена логістика може розглядатися не лише як природоохоронний напрям, а як складова ESG-стратегії підприємства, що впливає на витрати, репутацію, прозорість управління та довгострокову конкурентоспроможність.

Метою дослідження є визначення можливостей впровадження зеленої логістики в ESG-стратегії ТОВ СП «НІБУЛОН» на основі аналізу логістичної системи підприємства та сучасних підходів до сталого розвитку. У межах дипломної роботи передбачено розгляд сутності зеленої логістики, процесу її формування у контексті ESG, аналіз соціально-економічних умов діяльності підприємства, діагностику фінансово-господарських показників, а також розробку стратегічних, організаційних та інформаційних напрямів її впровадження.

ТОВ СП «НІБУЛОН» є показовим об’єктом для такого дослідження, оскільки підприємство має розгалужену логістичну інфраструктуру та поєднує агровиробництво, елеваторні потужності, торгівлю і транспортування. Офіційні матеріали компанії свідчать, що логістичний напрям використовує транспортну інфраструктуру України у сталий спосіб, зокрема через розвиток річкового судноплавства як більш економного й екологічного способу транспортування [1]. Водночас мережа перевантажувальних терміналів та елеваторів розміщується ближче до зон виробництва зерна, що дає змогу скорочувати плече доставки від поля до елеватора та зменшувати логістичні витрати [2]. Це створює основу для системного впровадження принципів зеленої логістики, а не лише для окремих екологічних заходів.

Практичне значення зеленої логістики для підприємства полягає у формуванні комплексу управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію транспортних маршрутів,

підвищення завантаженості транспорту, збільшення частки більш екологічних видів перевезень, цифровізацію логістичного обліку та контроль екологічних показників у ланцюгах постачання. Для ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно виділити такі напрями: розвиток мультимодальної логістики з акцентом на водний і залізничний транспорт; скорочення нераціональних автоперевезень; удосконалення планування маршрутів; моніторинг витрат пального та викидів на 1 т-км; впровадження внутрішніх екологічних стандартів для постачальників і перевізників; інтеграція логістичних KPI до ESG-звітності.

Окремої уваги потребує інформаційне забезпечення зеленої логістики. Компанія декларує автоматизацію ESG-моніторингу, щорічний ESG-аудит і звітність за стандартами CSRD/GRI [3]. Крім того, у 2025 р. було оприлюднено перший звіт зі сталого розвитку за 2024 рік, підготовлений за GRI стандартом, а також окреслено дорожню ESG-карту на 2025–2030 роки [4]. Це свідчить про перехід від декларативного підходу до більш формалізованої системи оцінювання впливу підприємства. Відповідно, зелена логістика має бути включена до такої системи через набір вимірюваних показників.

Методологічно зв’язок зеленої логістики з ESG-стратегією має будуватися за принципом вимірюваності. Міжнародні підходи до звітування про сталий розвиток орієнтують підприємства на розкриття впливів на економіку, довкілля і людей у зіставний та прозорий спосіб [5]. У цьому контексті логістичні показники можуть бути використані як доказова база для екологічної складової ESG, а також як інструмент управління операційною ефективністю. Вимоги та підходи корпоративного звітування про сталість у ЄС також посилюють значення прозорих даних щодо ризиків, впливів і можливостей у ланцюгах створення вартості [6].

До ключових показників оцінювання ефективності зеленої логістики доцільно віднести: частку водного та залізничного транспорту у загальному вантажообігу; витрати пального на 1 т-км; умовні викиди CO2e на 1 т-км; середню відстань автодоставки зерна до елеватора; коефіцієнт завантаження транспортних одиниць; частку цифровізованих логістичних операцій; кількість постачальників, що відповідають екологічним вимогам компанії; економію витрат від оптимізації маршрутів. Такі показники дозволяють поєднати екологічний ефект із фінансовою доцільністю, що є важливим для реального управління, а не лише для звітування.

Механізм упровадження зеленої логістики в ESG-стратегію підприємства доцільно формувати на основі трьох взаємопов’язаних блоків: аналітичного, організаційного та інформаційного. Аналітичний блок передбачає аудит логістичних потоків і визначення екологічно критичних процесів. Організаційний блок охоплює розподіл відповідальності між логістичними, фінансовими та ESG-підрозділами, оновлення внутрішніх регламентів і розвиток екологічних компетентностей персоналу. Інформаційний блок має забезпечувати збір, верифікацію та інтеграцію даних для прийняття управлінських рішень і формування ESG-звітності.

Отже, впровадження зеленої логістики в ESG-стратегію ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно розглядати як поетапний процес, що включає діагностику логістичних потоків, визначення екологічних ризиків, розробку KPI, цифровий моніторинг, організаційне закріплення відповідальних осіб і регулярне відображення результатів у ESG-звітності. Очікуваними результатами є скорочення логістичних витрат, зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення прозорості ланцюгів постачання та посилення позицій підприємства у системі сталого аграрного бізнесу України. Перспективним напрямом подальшого розвитку зеленої логістики для ТОВ СП НІБУЛОН є інтеграція ESG-підходів у систему стратегічного планування та управління ризиками. В умовах нестабільності глобальних ринків і трансформації транспортної інфраструктури важливого значення набуває підвищення стійкості логістичних ланцюгів постачання, зниження енергозалежності та адаптація до міжнародних екологічних стандартів. У цьому контексті зелена логістика може стати не лише інструментом екологізації діяльності, а й фактором інноваційного розвитку підприємства, формування позитивного інвестиційного іміджу та розширення можливостей співпраці з міжнародними партнерами й фінансовими інституціями.

Список використаних джерел

1. НІБУЛОН. Логістика. URL: https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/lohistyka/
2. НІБУЛОН. Елеватори. URL: https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/elevatory/
3. НІБУЛОН. Сталий розвиток. URL: https://www.nibulon.com/stalyj-rozvytok/
4. «НІБУЛОН» опублікував «Звіт зі сталого розвитку» за 2024 рік. НІБУЛОН. 2025. URL: https://www.nibulon.com/nibulon-opublikuvav-zvit-zi-staloho-rozvytku-za-2024-rik/
5. GRI. The global standards for sustainability impacts. URL: https://www.globalreporting.org/standards/
6. European Commission. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

УДК 658.89:004.89

Дяченко В.С.;
Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ
WORLD EXPERIENCE IN USING CRM SYSTEMS

Обсяг світового ринку CRM-систем у 2025 році оцінюється на рівні 90-113 млрд дол. США залежно від методології підрахунку. Зокрема, за даними Fortune Business Insights [1], він склав 112,91 млрд дол., за оцінкою Precedence Research [3] – 90,10 млрд дол. Прогнози на 2034-2035 роки також розходяться, але аналітики провідних платформ одностайні – очікується щорічний середньорічний приріст ринку CRM-систем на 12-13 %, а загальна його вартість до 2035 р. перевищить 300 млрд дол. США. На рис. 1 наведено динаміку обсягу світового ринку CRM-систем, 2019-2035 рр., млрд дол. США.

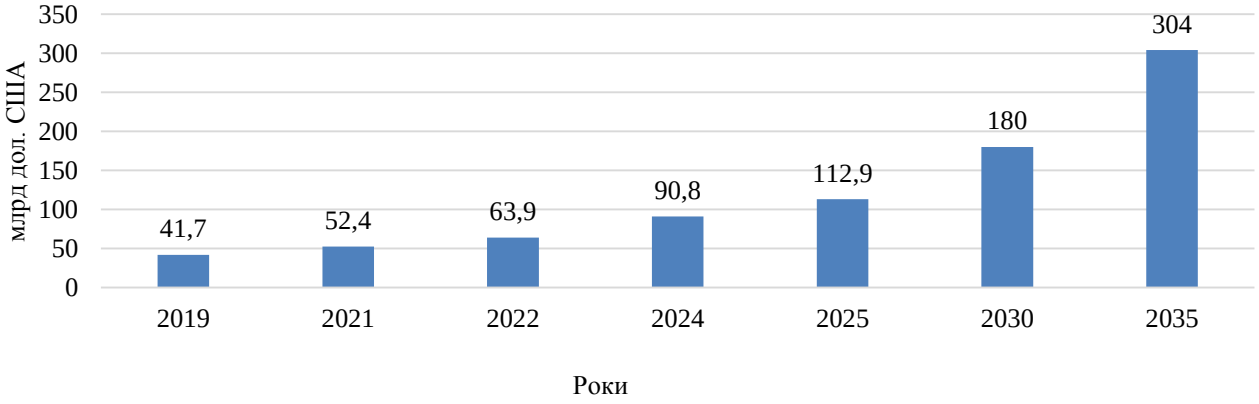

Рисунок 1 – Динаміку обсягу світового ринку CRM-систем у 2019-2025 рр. з прогнозом до 2035 р., млрд дол. США [1, 3]

Аналіз реальних впроваджень дозволяє побачити, як загальні тренди реалізуються на практиці. Розглянемо три кейси з різних галузей. Американська компанія Amazon розбудовує клієнтський досвід на власній CRM-інфраструктурі, інтегрованій із хмарними сервісами AWS та Salesforce. Ключовий принцип – збір даних по 360° профілю кожного покупця: перегляди, покупки, відгуки, платіжна поведінка. Саме ці дані дозволяють реалізувати алгоритм «З даним товаром також купували» та персоналізовані розсилки для покупців. Компанія цілеспрямовано перетворює дані на продажі, за твердженням засновника, Amazon прагне стати найбільш клієнтоорієнтованою компанією у світі [5].

Підрозділ американської компанії Coca-Cola у Німеччині впровадив Salesforce CRM для

автоматизації роботи польових торгових представників та клієнтського сервісу. До впровадження опитування оброблялись вручну, доступ до клієнтської бази потребував часу. Після впровадження CRM-системи торговельні представники Coca-Cola отримали миттєвий мобільний доступ до повної клієнтської історії прямо під час зустрічі. Ключові виміряні результати – зростання залученості клієнтів на 20 % та збільшення повторних покупок на 15% [2]. Показовим є й організаційний ефект, а саме швидше реагування на індикатори дозволяє коригувати маркетингову стратегію в режимі реального часу.

Один із найбільших банків США Wells Fargo використовує CRM для консолідації всього спектру фінансових послуг – рахунки, кредити, інвестиції, страхування. До централізації різні підрозділи банку тримали дані в ізольованих системах, що ускладнювало перехресне обслуговування клієнтів. Після впровадження CRM банк скоротив сотні годин ручної роботи щотижня, знизив технічний борг і змістив зусилля персоналу з рутинних завдань на складні клієнтські запити [5]. Принципово важливо, що ефект не обмежується операційними витратами – покращилась і якість клієнтського досвіду.

Аналіз актуальних досліджень дозволяє виділити 5 ключових тенденцій, що формують майбутнє CRM у глобальному вимірі. Першим і найважливішим трендом є подальша інтеграція штучного інтелекту. Близько 65% компаній у 2025 р. вже використовують CRM із генеративним ШІ [Kixie]. Використання штучного інтелекту підвищує точність прогнозів продажів на 40 %, підприємства з ШІ у CRM на 83% частіше перевиконують плани. Другим трендом є використання мобільного CRM. Згідно останніх статистичних даних близько 70 % підприємств світу застосовують мобільний доступ до CRM, а компанії, що активно використовують мобільні рішення, на 150% частіше досягають цільових показників [4]. Головною перевагою мобільного CRM є доступ до даних з будь-якої точки світу, дистанційний контроль за торговими представниками, результати торгівельної діяльності тощо.

Третім трендом є омніканальність. 79% клієнтів у світі очікують однакового досвіду незалежно від каналу взаємодії – email, месенджер, магазин, телефон [3]. Сучасні CRM забезпечують персоналізовану комунікацію, відповідальний працівник має можливість бачити повну історію клієнта незалежно від того, через який канал той звернувся. Четвертим та п’ятим трендом є посилення уваги до кібербезпеки та IoT-інтеграція.

Отже, ринок CRM-систем є масштабним та стрімко зростає. Згідно прогнозів провідних аналітичних центрів до 2035 р. даний ринок перевищить 300 млрд дол. США. Практичні кейси відомих світових компаній Amazon, Coca-Cola та Wells Fargo підтверджують, що ефект від CRM полягає у зростання продажів, утриманні клієнтів та зниженні операційних витрат. Ключовим трендом розвитку CRM-систем є штучний інтелект, омніканальність, мобільність та безпека даних. Ці тенденції поступово проникають і на вітчизняний ринок, хоча рівень впровадження та інтеграції ШІ в Україні залишається нижчим порівняно з провідними світовими компаніями.

Список використаних джерел

1. Customer Relationship Management Market Size & Share Analysis. Fortune Business Insights. 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/ customer-relationship-management-crm-market-103418

2. Salesforce Still Dominates the CRM Space. CX Today / IDC. October 2025. URL: https://www.cxtoday.com/crm/salesforce-still-dominates-the-crm-space-leads-on-revenue-for-the-12th-straight-year/

3. SellersCommerce Blog: CRM Statistics. April 2026. URL: https://www.sellerscommerce.com/blog/crm-statistics/

4. SuperAGI: Top 10 CRM Trends for 2025. URL: https://superagi.com/top-10-crm-trends-for-2025-from-ai-integration-to-mobile-accessibility-and-advanced-security/

5. TechRadar: 10 CRM studies you need to read (Amazon & Wells Fargo Case Studies). URL: https://www.techradar.com/pro/10-crm-studies-you-need-to-read-before-you-select-your-next-crm

УДК 005.95/.96:658.7:502.131.1

Жолубак І.В.
Науковий керівник – Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ЛОГІСТИЧНОМУПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ «МІСТ ПОШТА») НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ GREEN HRM

FORMATION OF A STRATEGY FOR PERSONNEL DEVELOPMENT AT A LOGISTICS ENTERPRISE (USING THE EXAMPLE OF “MEEST POHSTA”) BASED ON THE GREEN HRM CONCEPT

У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції на ринку логістичних послуг та активної цифровізації бізнес-процесів людський капітал набуває статусу ключового стратегічного ресурсу підприємства. Саме рівень розвитку персоналу визначає здатність логістичної компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати якісне обслуговування клієнтів та підвищувати ефективність внутрішніх процесів.Логістична галузь характеризується високою динамічністю, необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень, використання сучасних інформаційних систем та координації великої кількості операцій. У таких умовах стратегія розвитку персоналу виступає не лише інструментом управління кадрами, а й важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку персоналу являє собою довгостроковий план дій підприємства, спрямований на формування, підтримку та підвищення професійних компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу працівника в організації: від підбору та адаптації до навчання, оцінювання, мотивації та кар’єрного розвитку.

Концепція Green HRM передбачає впровадження екологічно орієнтованих підходів у процеси управління персоналом, зокрема у сфері рекрутингу, навчання, мотивації, корпоративної культури та оцінювання результативності працівників. Її основною метою є формування екологічної свідомості персоналу, підтримка сталого розвитку підприємства та забезпечення балансу між економічними, соціальними й екологічними цілями організації.

Для логістичних компаній впровадження Green HRM має стратегічне значення, оскільки саме персонал забезпечує ефективність операційних процесів, транспортної логістики, складського обслуговування та цифрової взаємодії з клієнтами. На прикладі Міст Пошта доцільно зазначити, що формування стратегії розвитку персоналу на основі Green HRM сприятиме створенню сучасної моделі управління людським капіталом, орієнтованої на екологічну відповідальність, інноваційність та організаційну стійкість. У сучасних умовах діяльності Міст Пошта екологічно орієнтовані HR-практики не забезпечують очікуваного ефекту без формування відповідної поведінкової моделі персоналу.

Саме через зміну підходів працівників до використання ресурсів, дотримання екологічних стандартів та підтримки «зелених» ініціатив реалізується практичний ефект Green HRM.

Екологічна поведінка працівників охоплює дії, спрямовані на мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище та підвищення рівня екологічної відповідальності у процесі виконання професійних обов’язків. Для логістичних підприємств це може проявлятися у дотриманні правил сортування відходів, оптимізації використання пакувальних матеріалів, економному використанні енергоресурсів, цифровізації документообігу та підтримці екологічно безпечних логістичних рішень.У межах концепції Green HRM доцільно виокремлювати два типи екологічної поведінки працівників[1].

Перший тип — рольова екологічна поведінка, яка пов’язана з виконанням встановлених екологічних стандартів і процедур підприємства. Для працівників логістичної компанії це

передбачає дотримання внутрішніх регламентів щодо енергоощадності, використання електронних сервісів, виконання екологічних вимог у складській та транспортній діяльності. Така поведінка має формалізований характер, контролюється керівництвом та інтегрується у систему оцінювання результативності персоналу.

Другий тип — організаційна громадянська поведінка щодо довкілля (OCBE), яка охоплює добровільні ініціативи працівників, спрямовані на покращення екологічної діяльності підприємства. У діяльності Міст Пошта це може проявлятися у пропозиціях щодо оптимізації маршрутів перевезень, участі у корпоративних екологічних проєктах, підтримці колег у впровадженні «зелених» практик та ініціюванні нових підходів до ресурсозбереження. Саме OCBE створює умови для розвитку інноваційної культури підприємства та підвищення його екологічної результативності.

Формування екологічної поведінки персоналу безпосередньо пов'язане з реалізацією ключових компонентів Green HRM. Розвиток екологічних компетентностей працівників через навчання та тренінги формує необхідні знання й навички, система мотивації стимулює підтримку екологічних ініціатив, а створення сприятливого організаційного середовища забезпечує можливості для реалізації працівниками власних екологічних ідей. У результаті підприємство отримує не лише підвищення екологічної ефективності, а й зміцнення корпоративної культури, зростання лояльності персоналу та посилення конкурентних переваг на ринку логістичних послуг.Практична реалізація концепції може включати впровадження електронного документообігу, розвиток дистанційного навчання персоналу, використання цифрових HR-платформ, проведення екологічних тренінгів, стимулювання працівників до енергоощадної поведінки, сортування відходів, оптимізації використання ресурсів та участі у корпоративних екологічних ініціативах. Важливим елементом є також формування «зеленої» корпоративної культури, у межах якої екологічні цінності інтегруються у систему управлінських рішень та повсякденну діяльність працівників.

Впровадження Green HRM забезпечує підприємству низку стратегічних переваг. По-перше, відбувається підвищення рівня мотивації та залученості персоналу, оскільки працівники більш позитивно сприймають соціально відповідального роботодавця. По-друге, формується позитивний імідж компанії на ринку праці, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців та підвищенню HR-бренду підприємства. По-третє, використання екологічно орієнтованих HR-практик дозволяє оптимізувати витрати за рахунок зниження споживання паперу, енергоресурсів та інших матеріалів. Крім того, концепція Green HRM сприяє розвитку інноваційного потенціалу персоналу, підвищенню адаптивності працівників до цифрових змін та формуванню довгострокової організаційної стійкості підприємства. У перспективі це створює додаткові конкурентні переваги для логістичної компанії, забезпечує відповідність міжнародним ESG-підходам та підвищує ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах зеленої трансформації економіки.

Важливою умовою ефективного впровадження Green HRM є системність та інтеграція екологічних принципів у загальну стратегію розвитку підприємства. Для логістичних компаній це передбачає не лише модернізацію технологічних процесів, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на екологічну відповідальність та сталий розвиток. У сучасних умовах саме персонал виступає ключовим носієм змін, здатним забезпечити реалізацію «зелених» ініціатив, цифрову трансформацію та підвищення операційної ефективності підприємства. Тому розвиток Green HRM стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній та їх адаптації до міжнародних ESG-вимог.

Список використаних джерел:

1. Лопушняк, Г., & Миляник, Р. (2026). Інтеграція зелених практик управління персоналом з цілями сталого розвитку: теоретична модель, заснована на підході AMO. *Сталий розвиток економіки,* (1 (58), 170-179. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24.

2. Bondar-Pidhurska Oksana, Glebova Alla, Konovalova Nadiia (2021) Corporate social responsibility as a tool for governance of sustainable development economy: digitalization and pandemic (Covid-19). Advances in Economics, Business and Management Research, vol. 167, pp. 125–131. URL: https://www.atlantis-press.com/ proceedings/ermi-21/125952862.

УДК 005.21:339.9:334.72:338.24(477)

Кандзюба І.В., асистент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У сучасних умовах розвитку світової економіки та активізації євроінтеграційних процесів для України особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Інтеграція України до європейського економічного простору супроводжується необхідністю адаптації національної системи управління до міжнародних стандартів, посилення конкурентоспроможності підприємств та формування ефективних механізмів взаємодії між державою і бізнесом. У цьому контексті важливого значення набуває публічно-приватне партнерство як сучасний інструмент координації економічних інтересів держави та підприємницького сектору [1].

Публічно-приватне партнерство являє собою систему довгострокової взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання, спрямовану на реалізацію спільних економічних, соціальних та інвестиційних проєктів. Використання механізмів публічно-приватного партнерства дозволяє забезпечити поєднання фінансових, організаційних та управлінських ресурсів держави й бізнесу для досягнення стратегічних цілей економічного розвитку [2].

В умовах євроінтеграції України публічно-приватне партнерство стає важливим інструментом удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Це обумовлено необхідністю модернізації виробничої інфраструктури, розвитку транспортно-логістичних систем, цифровізації зовнішньоекономічних процесів та підвищення інвестиційної привабливості держави. Спільна реалізація інфраструктурних та інноваційних проєктів сприяє розширенню експортного потенціалу підприємств, покращенню доступу до міжнародних ринків та активізації міжнародного співробітництва [3].

Важливою перевагою публічно-приватного партнерства є можливість зниження ризиків у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Держава забезпечує нормативно-правову підтримку, гарантії інвестиційної безпеки, розвиток інституційного середовища та підтримку національних виробників на міжнародних ринках. Підприємницький сектор, у свою чергу, забезпечує ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності продукції відповідно до європейських стандартів [4].

У сучасних умовах особливого значення набуває адаптація механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств до вимог Європейського Союзу. Це передбачає гармонізацію законодавства, впровадження сучасних стандартів якості, екологічної безпеки та корпоративної соціальної відповідальності. Публічно-приватне партнерство дозволяє забезпечити більш ефективну координацію дій між державними структурами та бізнесом у процесі реалізації євроінтеграційної політики [5].

Крім того, розвиток публічно-приватного партнерства сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату та активізації міжнародної економічної співпраці.

Залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародних програмах фінансування та реалізація спільних проєктів із європейськими партнерами створюють додаткові можливості для модернізації національної економіки та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств [6].

Важливим напрямом розвитку публічно-приватного партнерства є цифровізація управлінських процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Використання електронних платформ, цифрових сервісів, автоматизація митних процедур та впровадження сучасних інформаційних технологій сприяють підвищенню прозорості зовнішньоекономічних операцій, скороченню адміністративних витрат та підвищенню ефективності міжнародної торгівлі [7].

Таким чином, публічно-приватне партнерство є важливим інструментом удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у контексті євроінтеграції України. Ефективна взаємодія держави та бізнесу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, активізації міжнародного співробітництва, розвитку інноваційної інфраструктури та забезпеченню сталого економічного розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Верховна Рада України. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: Верховна Рада України

2. Міністерство економіки України. Публічно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Київ, 2024.

3. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 512 с.

4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 340 с.

5. Європейський Союз. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Брюссель, 2014.

6. Варналій З. С. Державна політика розвитку підприємництва в Україні : монографія. Київ : Знання, 2022. 428 с.

7. Організація Об’єднаних Націй. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015. 41 p.

УДК 005.21:339.9:338.24:502.131.1(477)

Кандзюба І.В., асистент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТРАТЕГІЧНА ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ, ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
STRATEGIC INTERACTION OF THE STATE, BUSINESS SECTOR AND PUBLIC ORGANIZATIONS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES’ FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Стратегічна взаємодія держави, підприємницького сектору та громадських організацій у забезпеченні сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Ефективне функціонування суб’єктів господарювання на міжнародних ринках залежить не лише від внутрішніх ресурсів підприємств, але й від рівня стратегічної взаємодії між державою, бізнесом та громадськими організаціями. Саме міжсекторальне партнерство створює передумови для формування сприятливого

інституційного середовища, підвищення конкурентоспроможності підприємств та реалізації цілей сталого розвитку [1].

Сталий розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами суспільства. У цьому контексті держава виконує функцію регулятора та координатора економічних процесів, забезпечуючи нормативно-правову підтримку зовнішньоекономічної діяльності, стимулювання експорту, захист національних виробників та розвиток міжнародного співробітництва. Важливе значення мають державні програми підтримки експортерів, механізми цифровізації митних процедур, адаптація законодавства до європейських стандартів та формування інвестиційно привабливого середовища [2].

Підприємницький сектор виступає ключовим суб'єктом реалізації зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції України у міжнародний економічний простір. В умовах посилення глобальної конкуренції підприємства змушені адаптувати власні стратегії управління до вимог міжнародних ринків, впроваджувати інноваційні технології, дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Орієнтація бізнесу на принципи сталого розвитку сприяє підвищенню рівня довіри міжнародних партнерів, формуванню позитивного іміджу підприємств та зміцненню їх конкурентних позицій [3].

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності відіграють громадські організації, які виступають посередниками між суспільством, бізнесом та державою. Їх діяльність спрямована на здійснення громадського контролю, підтримку соціальних та екологічних ініціатив, сприяння розвитку міжнародної співпраці, а також формування прозорого бізнес-середовища. Участь громадських організацій у реалізації спільних проєктів дозволяє забезпечити більш ефективне врахування суспільних інтересів у процесі формування економічної політики держави [4].

Стратегічна взаємодія держави, бізнесу та громадських організацій має базуватися на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та довгострокової координації дій. Ефективним інструментом такої взаємодії є публічно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднати фінансові, організаційні та інтелектуальні ресурси різних секторів для реалізації спільних стратегічних цілей. Важливим напрямом співпраці є підтримка експортоорієнтованих підприємств, розвиток інноваційної інфраструктури, залучення міжнародних інвестицій та впровадження екологічно безпечних технологій [5].

В умовах євроінтеграційних процесів для України особливо актуальним є формування сучасного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, який враховуватиме принципи сталого розвитку та міжнародні стандарти ведення бізнесу. Це потребує посилення інституційної взаємодії між усіма учасниками економічних процесів, удосконалення системи державного управління, розвитку цифрових платформ комунікації та підвищення рівня прозорості прийняття управлінських рішень [6].

Таким чином, стратегічна взаємодія держави, підприємницького сектору та громадських організацій є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Ефективна міжсекторальна співпраця сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, адаптації підприємств до сучасних викликів глобального середовища та досягненню цілей сталого розвитку в умовах міжнародної інтеграції України.

Список використаних джерел

1. Організація Об'єднаних Націй. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015. 41 p.

2. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку експорту України. Київ : Міністерство економіки України, 2024. 52 с.

3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 340 с.

4. Програма розвитку ООН. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Київ : ПРООН в Україні, 2020. 176 с.
5. Варналій З. С. Державна політика розвитку підприємництва в Україні : монографія. Київ : Знання, 2022. 428 с.
6. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 512 с.

УДК 005.95:004

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент;
Литвиненко Є.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ
DIGITAL TOOLS FOR RECRUITMENT AND STAFF ADAPTATION: GLOBAL IMPLEMENTATION PRACTICES

Сучасні соціально-економічні умови в Україні супроводжуються загостренням проблем кадрового забезпечення підприємств. Війна, міграційні процеси та мобілізація населення спричинили суттєве скорочення трудового потенціалу країни. За результатами опитування бізнесу, проведеного Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій у 2025 р., 59 % підприємств визначають дефіцит робочої сили головною перешкодою для розвитку. Одночасно спостерігається значне скорочення чисельності працівників порівняно з довоєнним періодом. За таких умов особливої актуальності набуває удосконалення процесів рекрутингу та адаптації персоналу шляхом впровадження цифрових технологій [1]. Діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу реалізується через широкий спектр цифрових інструментів, що забезпечують автоматизацію, аналітику та оптимізацію кадрових процесів.

Під цифровими інструментами у сфері HR слід розуміти сукупність програмних рішень, платформ і технологій, які дозволяють трансформувати традиційні ручні процедури підбору та введення в посаду нових працівників у цифровий формат, підвищуючи їх швидкість та точність. Вибір конкретного інструментарію визначається стратегічними цілями підприємства, масштабом його діяльності та рівнем цифрової зрілості HR-функції.

Ключовим елементом сучасного рекрутингу є системи відстеження кандидатів (ATS), такі як Greenhouse, SmartRecruiters або українська платформа HURMA, які дозволяють централізувати дані, економити час та стандартизувати процес відбору через автоматизацію скринінгу резюме.

Особливе місце посідають чат-боти на основі штучного інтелекту, які забезпечують цілодобову первинну комунікацію з кандидатами та здатні усунути до 75 % типових запитань, що виникають у процесі найму. Для дистанційного відбору активно використовуються платформи відеоінтерв'ю та агрегатори резюме, що об'єднують кандидатів з різних соціальних мереж та порталів у єдину базу [2].

У сфері адаптації (онбордингу) основними інструментами є спеціалізовані цифрові платформи (PeopleForce, Wikiworks) та LMS-системи, які дозволяють персоналізувати програму навчання залежно від посади нового працівника. Використання гейміфікації та VR/AR-технологій забезпечує ігрове занурення у корпоративне середовище, що підвищує залученість та здатне вдвічі знизити відтік персоналу в адаптаційний період. Сучасна тенденція розвитку цих інструментів полягає у їх інтеграції в єдині HRM-екосистеми, що забезпечує безперервний цифровий досвід для співробітника та трансформує HR-менеджера з адміністратора на стратегічного партнера бізнесу [3; 4].

Широке різноманіття цифрових HR-інструментів ставить перед вітчизняними підприємствами завдання вибору найбільш ефективних рішень, провірених у міжнародній практиці. Провідні світові промислові гіганти вже успішно трансформували кадрові процеси за допомогою штучного інтелекту, гейміфікації та хмарних технологій. Глобальні кейси демонструють не лише технічні можливості автоматизації, а й значний економічний ефект від інтеграції ІТ-рішень у систему рекрутингу та адаптації. Таким чином, аналіз практичного досвіду міжнародних корпорацій дозволяє найбільш повно розкрити ефективність цифрових стратегій в умовах глобальної цифровізації.

Сучасний світовий досвід доводить, що діджиталізація рекрутингу на промислових підприємствах трансформувалася з допоміжного інструменту на стратегічну перевагу. Провідні корпорації, такі як Unilever та Siemens, успішно інтегрували штучний інтелект та гейміфіковані платформи, що дозволило скоротити терміни найму в кілька разів. Використання AI-чатботів для первинного скринінгу та алгоритмів предиктивної аналітики мінімізує вплив людського фактора, забезпечуючи високу точність відбору та автоматичне формування кадрового резерву навіть за відсутності активних вакансій.

Особливу увагу світові лідери приділяють цифровому онбордингу, перетворюючи стресовий період адаптації на захопливий інтерактивний досвід. Компанії Bosch та Deloitte впроваджують VR-технології та 3D-симуляції типу «Один день із життя», які дозволяють новачкам віртуально опанувати складні виробничі процеси та корпоративні цінності. Такий підхід не лише пришвидшує вихід працівника на повну продуктивність на 20–30%, а й значно підвищує рівень залученості персоналу, що є критично важливим для утримання талантів у промисловому секторі [5].

Попри очевидну ефективність автоматизації, успішна цифрова трансформація вимагає збалансованого підходу між технологіями та людським ресурсом. Високі початкові інвестиції та ризик опору з боку персоналу є основними викликами, які підприємства долають через постійне навчання співробітників та поступову інтеграцію сервісів у єдину HR-екосистему. Зрештою, досвід IBM та Accenture підтверджує: цифрові платформи мають звільнити HR-фахівців від рутини, залишаючи за ними право на прийняття стратегічних рішень та побудову глибоких міжособистісних зв’язків у команді.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що в умовах сучасних викликів на ринку праці України діджиталізація процесів рекрутингу та адаптації персоналу перестає бути лише технологічним трендом і стає критичною необхідністю для виживання та розвитку підприємств. Системне використання цифрових інструментів – від AI-алгоритмів скринінгу резюме до VR-технологій онбордингу – дозволяє не лише нівелювати дефіцит кадрів через розширення воронки пошуку, а й суттєво підвищити якість найму та швидкість інтеграції нових співробітників.

Аналіз успішних світових практик таких гігантів, як Siemens, Unilever та Bosch, свідчить про те, що найбільший економічний та організаційний ефект досягається завдяки створенню цілісних HRM-екосистем. Такі системи дозволяють автоматизувати рутинні операції, мінімізувати суб'єктивність при прийнятті рішень та забезпечити безперервний позитивний досвід взаємодії кандидата з брендом роботодавця. Це підтверджується конкретними показниками: скороченням термінів найму в середньому на 70-80 % та прискоренням виходу працівників на повну продуктивність [3].

Водночас цифрова трансформація потребує збалансованого підходу, де технології виступають потужним аналітичним фундаментом, а HR-фахівець фокусується на стратегічних завданнях та розвитку людського капіталу.

Для вітчизняних промислових підприємств адаптація цього досвіду є стратегічною інвестицією, яка дозволить не лише подолати поточну кадрову кризу, а й сформувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку праці за рахунок високої технологічності та гнучкості кадрових процесів.

Список використаних джерел

1. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7815 (дата звернення: 11.05.2026)
2. Вонберг Т.В. Штучний інтелект як інструмент оптимізації процесів з добору персоналу. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 10 жовт. 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. С. 286. URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/conf-10-10-25-mater.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
3. Ілляш І. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 28. С. 112-123. DOI: https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.112. (дата звернення: 11.05.2026).
4. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Вип. 68. С. 1-10. URL: https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582 (дата звернення: 12.05.2026).
5. Bosch Employee Onboarding Experience Built on GMetriXR. GMetri. URL: https://surl.li/kaxyqh (дата звернення: 12.05.2026).

УДК 658.7:65.012.44

Карпенко А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF LOGISTICS CONTROLLING AT AN ENTERPRISE

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів та якості управлінських рішень, так як посилення конкуренції, зростання витрат на транспортування, зберігання й управління матеріальними потоками зумовлюють необхідність застосування сучасних інструментів контролю та координації логістичної діяльності. Одним із таких інструментів виступає логістичний контролінг, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управління логістичними процесами та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Логістичний контролінг є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки дозволяє своєчасно виявляти відхилення у логістичних процесах, оцінювати рівень використання ресурсів, контролювати витрати та формувати основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасній економічній практиці особливого значення набуває проблема оцінювання ефективності логістичного контролінгу, адже від правильності вибору методичних підходів залежить об’єктивність оцінки результативності логістичної системи підприємства. Питання розвитку логістичного контролінгу та методів оцінювання його ефективності досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, проте існуючі підходи потребують подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств, цифровізації бізнес-процесів та необхідності інтеграції логістичних і управлінських інформаційних систем.

Основними завданнями логістичного контролінгу є координація логістичних процесів, оптимізація витрат, забезпечення ефективного руху матеріальних та інформаційних потоків, а також підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Як зазначають Волосний О. В. та Потебенько С. В., логістичний контролінг виступає комплексною системою, що поєднує стратегічні та тактичні цілі підприємства й забезпечує узгодженість між окремими елементами логістичної системи [2]. Оцінювання ефективності логістичного контролінгу здійснюється за допомогою системи кількісних і якісних показників.

До основних критеріїв оцінювання належать:

рівень логістичних витрат;

швидкість обробки замовлень;

ефективність використання складських ресурсів;

рівень сервісного обслуговування та своєчасність постачань.

Важливим елементом є також аналіз фінансових результатів логістичної діяльності, що дозволяє оцінити вплив логістичних рішень на загальну ефективність підприємства.

На думку Шевчук О. В. та Гармаш О. М., організація логістичного контролінгу повинна базуватися на постійному моніторингу логістичних процесів та оперативному реагуванні на відхилення від запланованих показників, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зниженню ризиків у логістичній діяльності [4]. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільності ринку та порушення ланцюгів постачання.

У сучасних умовах важливого значення набуває використання цифрових технологій у системі логістичного контролінгу. Впровадження автоматизованих інформаційних систем дозволяє підвищити точність аналізу даних, забезпечити оперативність контролю та покращити процес прийняття управлінських рішень, а застосування методів бенчмаркінгу дає можливість підприємствам порівнювати власні логістичні показники з кращими практиками та визначати напрями подальшого вдосконалення логістичної системи, що підкреслюють Савицька О. та Калініченко К [3].

Важливою складовою оцінювання ефективності логістичного контролінгу є аналіз фінансових потоків, тож за результатами дослідження Бабяк Н. Д. та Пономаренко Н. С., фінансовий контролінг у логістичних компаніях забезпечує своєчасне виявлення проблем у системі постачань, контроль витрат та підтримку фінансової стійкості підприємства, особливо в кризових умовах [1].

Логістичний контролінг є важливим інструментом управління підприємством, який забезпечує підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізацію витрат та покращення результативності діяльності підприємства в цілому.

Використання сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності логістичного контролінгу дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти логістичної діяльності та формувати ефективні управлінські рішення. Подальший розвиток систем логістичного контролінгу пов’язаний із цифровізацією бізнес-процесів, інтеграцією інформаційних систем та застосуванням сучасних аналітичних методів управління.

Список використаних джерел

1. Бабяк Н. Д., Пономаренко Н. С. Фінансовий контролінг у логістичній компанії в умовах порушення ланцюгів постачань в часи війни. *Новітні інструменти фінансування корпоративного сектору*, 2024. С. 194-197.

2. Волосний О. В., Потебенько С. В. Логістичний контролінг як комплексна система стратегічних та тактичних цілей підприємства. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства*. С. 135-139.

3. Савицька О., Калініченко К. Концепція бенчмаркінгу — можливість удосконалення управління, логістики та контролінгу на підприємстві. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2020. С. 222-223.

4. Шевчук О. В., Гармаш О. М. Аналіз процесів організації логістичного контролінгу на підприємстві. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес»*, 2023. С. 177-180.

5. Якимишин Л. Я. Інтеграція контролінгу та логістики на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2016, № 15. С. 192-197.

УДК 631.15:005.932

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент;
Рядова М.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ ТА РЕСУРСНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ В АГРОБІЗНЕСІ
WORLD AND DOMESTIC EXPERIENCE OF IMPLEMENTING «GREEN»LOGISTICS PRINCIPLES AND RESOURCE OPTIMIZATION IN AGRIBUSINESS

Агробізнес є однією з галузей, де вплив логістики на стан навколишнього середовища є особливо відчутним. Транспортування зернових, зберігання сільськогосподарської продукції, управління відходами виробництва формують значне екологічне навантаження, яке посилюється зі зростанням масштабів сільськогосподарського виробництва та глобалізацією ринків продовольства. Саме тому концепція «зеленої» логістики набуває особливого значення для підприємств агропромислового комплексу, стаючи не просто інструментом екологічної відповідальності, а необхідною умовою довгострокової конкурентоспроможності та відповідності вимогам міжнародних ринків.

Дослідник Я.В. Сало визначає «зелену» логістику як систему дій, спрямованих на протистояння небезпеці, що загрожує навколишньому середовищу, що дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, які видобуваються і використовуються як сировина, та мають на меті пошук циклічності економіки. При цьому наголошує, що можливість досягнення кількісних та якісних цілей логістичної діяльності забезпечується за допомогою синтезу економічної, соціальної та екологічної складових, а єдність їх взаємодії реалізується через ресурсозберігаючі технології [3].

Науковці В.В. Скупейко, Н.Б. Завальницька та Н.Р. Струк підкреслюють, що «зелена» логістика включає синтез економічної, соціальної та екологічної складових і охоплює широке коло об’єктів: матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, а також самі підприємства та їх партнерів по ланцюгу постачання [4]. Концепція «зеленої» логістики виникла наприкінці XX століття і відтоді значно розширилася від суто транспортних питань до охоплення повного логістичного циклу, включно із закупівлями, зберіганням, пакуванням та зворотною логістикою.

Особливо цінним для вітчизняної практики є досвід контейнеризації зернових поставок. Колектив науковців Далянського морського університету з Китаю запропонував модель оптимізації зеленого контейнерного транспортування зерна для умов України, де зерно традиційно транспортується насипом. Авторами обґрунтовано, що запровадження 20-футових контейнерів у ланцюгу елеватор – інтермодальний термінал – портовий термінал дозволяє мінімізувати загальні витрати сталого ланцюга постачання, знижує ризики псування зерна через комах, цвіль і окиснення, а також відповідає тенденціям екологічної зернової логістики [5]. При цьому збільшення потужності інтермодальних терміналів та парку вантажівок позитивно впливає на стійкість ланцюга постачання, тоді як розширення парку вагонів, навпаки, підвищує ризики збоїв.

На основі наукових підходів В.А. Панченка було систематизовано пріоритетні напрями оптимізації агропромислової логістики в умовах військових дій, до яких віднесено розвиток альтернативної логістичної інфраструктури, диверсифікацію експортних маршрутів і розширення ринків збуту, впровадження сучасних цифрових технологій управління логістикою, а також поглиблення міжнародної співпраці з метою залучення інвестицій в аграрну інфраструктуру [2]. Результати аналізу також підтвердили практичну реалізацію процесів диверсифікації через суттєве зростання обсягів обробки вантажів у дунайських портах у 2022 р. порівняно з довоєнним періодом. О.В. Гаврильченко та А.Ю. Білоусенко обґрунтовують стратегічне значення цифрової трансформації для АПК України, виокремлюючи роль штучного інтелекту, аналітичних систем і технологій відстеження у забезпеченні прозорості та стійкості виробничих і логістичних процесів [1]. Науковцями підкреслюється, що цифрова трансформація АПК є не лише відповіддю на воєнні виклики, а

й необхідним кроком до побудови сталої, конкурентоспроможної та інноваційно орієнтованої аграрної економіки. Особливого значення набуває формування гнучких логістичних мереж, регіональних складських хабів і цифрових координаційних платформ як основних механізмів підтримки стабільності ланцюгів постачання.

Світовий досвід впровадження «зеленої» логістики в агробізнесі свідчить про поступовий перехід від лінійних моделей споживання до циркулярної економіки, де ключову роль відіграє мінімізація вуглецевого сліду. В країнах Європейського Союзу та США особлива увага приділяється розвитку мультимодальних перевезень із пріоритетом на залізничний та річковий транспорт, що дозволяє суттєво знизити викиди CO_2 порівняно з автомобільними доставками. Окрім того, провідні світові агрохолдинги активно впроваджують технології «розумного» пакування (smart packaging) з біорозкладних матеріалів та оптимізують маршрути за допомогою Big Data, що мінімізує порожні пробіги транспорту. Важливим аспектом глобальної практики є також розвиток реверсивної логістики, яка забезпечує повернення та переробку тари від добрив і засобів захисту рослин, перетворюючи відходи на цінний ресурс для повторного виробництва.

Таким чином, впровадження принципів «зеленої» логістики та ресурсної оптимізації в агробізнесі є багатоаспектним процесом, що охоплює технологічні, організаційні та інституційні зміни. Для вітчизняних підприємств, які функціонує у складних умовах воєнного часу та водночас орієнтовані на міжнародні ринки, зарубіжний досвід є стратегічно важливим орієнтиром. Адаптація кращих практик потребує врахування специфіки вітчизняного агробізнесу, стану логістичної інфраструктури та наявних ресурсних обмежень, що обумовлює необхідність розробки виваженої системи управління сталим розвитком логістичної діяльності на рівні конкретного підприємства.

Список використаних джерел

1. Гаврильченко О., Білоусенко А. Трансформація бізнес-процесів агропромислового комплексу: виклики та інструменти підвищення ефективності під час війни. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-62
2. Панченко В.А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 77. С. 57-61
3. Сало Я.В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58
4. Скупейко В.В., Завальницька Н.Б., Струк Н.Р. «Зелена» логістика: понятійний апарат. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* Вип. 1 (105). С. 169-174.
5. Li J. Jing K.,Khimich M., Shen L. Optimization of Green Containerized Grain Supply Chain Transportation Problem in Ukraine Considering Disruption Scenarios. Sustainability 2023. 15. 7620 p.

УДК 005.8-047.44(100)

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент;
Трипуз Д.Є.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ПРАКТИКА
TRANSFORMATION OF PROJECT MANAGEMENT APPROACHES: GLOBAL TRENDS AND PRACTICES

В умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції проєктний менеджмент стає важливим інструментом ефективного розвитку організацій. Сучасні підприємства працюють у динамічному середовищі, що потребує гнучких підходів до

управління та швидкої адаптації до змін. Тому вивчення світового досвіду реалізації проєктів і адаптація міжнародних практик є важливими для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Проєктний менеджмент розглядається як професійна діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію та контроль ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту з метою досягнення визначених результатів у межах встановлених обмежень часу, бюджету та якості. Як зазначають І.Ю. Єпіфанова та В.В. Джеджула, ефективна діяльність підприємства потребує здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а проєктний підхід виступає одним із ключових інструментів такої адаптації [1].

Відповідно до міжнародного стандарту PMBOK, процес реалізації проєкту охоплює п’ять основних етапів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. Саме системна організація цих етапів забезпечує ефективність реалізації проєкту та досягнення поставлених цілей.

Важливим при реалізації проєкту є вибір відповідної методології управління. Жорсткі методології (Waterfall, PMBOK) характеризуються чіткою структурою, де всі вимоги визначаються заздалегідь і є оптимальними для проєктів зі стабільними умовами. Гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban) допускають внесення змін на будь-якому етапі та є найбільш ефективними в умовах невизначеності. Гібридні методології поєднують елементи обох підходів, що дозволяє адаптувати процес управління до специфіки конкретного проєкту [2]. Аналіз світового досвіду у сфері проєктного менеджменту дозволяє виявити ключові підходи та моделі, які визначають ефективність реалізації проєктів на глобальному рівні. Провідні міжнародні компанії сформували власні моделі управління проєктами, адаптовані до специфіки своєї діяльності.

Одним із найбільш відомих прикладів ефективного проєктного менеджменту є компанія Toyota (Японія), яка впровадила систему Toyota Production System (TPS), засновану на принципах Lean та Kanban. Основою даного підходу є концепції Just-in-Time та безперервного вдосконалення (Kaizen), що дозволяють мінімізувати втрати та оптимізувати виробничі процеси. Завдяки використанню Lean-підходу компанії вдалося скоротити час розробки нових моделей автомобілів приблизно на 30%, а сама система TPS стала світовим еталоном ефективного виробництва. Іншим показовим прикладом є діяльність компанії Tesla (США), яка використовує гібридний підхід, що поєднує Agile та Lean-методології. Компанія застосовує короткі ітерації, мінімальну кількість ієрархічних рівнів управління та крос-функціональні команди. Саме завдяки такій моделі Tesla змогла реалізувати будівництво Shanghai Gigafactory менш ніж за один рік, що стало рекордом у світовій автомобільній промисловості. Крім того, компанія постійно вдосконалює свої продукти шляхом OTA-оновлень та швидкого впровадження інновацій [3; 4].

Значний інтерес становить досвід компанії Google, яка поєднує Agile-підходи із системою OKR (Objectives and Key Results). Така система дозволяє забезпечити узгодженість проєктів зі стратегічними цілями компанії, підвищити прозорість процесів та прискорити виведення нових продуктів на ринок. Використання Agile-спринтів та чітких показників ефективності сприяє високому рівню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища [3]. Водночас для великих інфраструктурних та інженерних проєктів провідні компанії використовують більш структуровані методології. Так, компанія Siemens застосовує гібридний підхід Waterfall + Agile. Для виробничих проєктів використовуються жорсткі структуровані процеси, тоді як для інноваційних проєктів і досліджень - Agile-методології. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів та зміцненню позицій компанії у сфері сталого розвитку [3; 4].

Особливе місце у світовій практиці займає досвід NASA, де використовується жорстка предиктивна модель управління проєктами, заснована на стандартах PMI та PMBOK. Для реалізації космічних програм характерні суворе документування, поетапний контроль та система контрольних точок (gates), що забезпечує мінімізацію ризиків і відхилень. Такий підхід є виправданим у надскладних інженерних проєктах, де помилки можуть мати критичні наслідки [3]. Прикладом успішного застосування методології PRINCE2 є реалізація проєкту

Heathrow Terminal 5 у Великобританії. Використання чіткої системи розподілу ролей, регулярного моніторингу та поетапного контролю забезпечило ефективну реалізацію масштабного будівельного проєкту.

Сучасні тенденції розвитку проєктного менеджменту свідчать про активне поширення гібридних підходів та цифрових технологій. За даними дослідження від Інституту управління проєктами (PMI) «Pulse of the Profession» середній показник ефективності проєктів у світі становить 73,8 %, а використання гібридних методологій за останні роки зросло на 57%. Крім того, 71 % компаній використовують гнучкі методології управління проєктами, тоді як у будівельній сфері переважають жорсткі підходи [3].

Однією з ключових тенденцій сучасного проєктного менеджменту є інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій. За даними дослідження TechTarget, понад половина менеджерів проєктів уже використовують штучний інтелект для автоматизації завдань, управління ризиками та прогнозної аналітики [5]. Компанії активно впроваджують AI-агентів, цифрових двійників та системи предиктивного аналізу, що дозволяє своєчасно виявляти ризики та оптимізувати використання ресурсів.

Таким чином, світовий досвід реалізації проєктів показує, що провідні компанії використовують гібридні моделі проєктного менеджменту, поєднуючи гнучкість, структурованість і цифрові технології. Дані PMI підтверджують зростання ролі Agile-підходів та впровадження штучного інтелекту й аналітики даних. Для українських підприємств важливо адаптувати Lean, Agile та ESG-підходи для підвищення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції. При цьому ключовим фактором успіху є розвиток компетентностей команди та здатність організації швидко адаптуватися до змін середовища.

Список використаних джерел

1. Єпіфанова І., Джеджула В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8-13. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13
2. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74-80. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11
3. Project Management Institute. *Pulse of the Profession® 2024: The Future of Project Work*. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work
4. Marukhlenko O., Rudenko V., Ruban D. Проєктний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180
5. TechTarget. How AI is transforming project management in 2026. URL: https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/feature/How-AI-is-transforming-projectmanagement

УДК.330

Коваленко Є. М., Коваленко Д.М.
Науковий керівник – Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА
STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

В умовах поглиблення глобалізації та конкурентної боротьби організації змушені безперервно вдосконалювати логістичні процеси, підвищувати ефективність ланцюгів постачання та інструменти їх удосконалення, впроваджувати нові підходи замість застарілих методів та підходів. Це вимагає від компаній оперативного пристосування логістичних

ланцюгів до мінливих умов, стимулює конкуренцію між організаціями, створює нові можливості для розвитку систем постачання завдяки впровадженню інформаційних технологій.

Таким чином, важливим завданням сьогодення є удосконалення методів стратегічного управління ланцюгами постачання в нестабільному середовищі з урахуванням ризиків зовнішнього простору. Насамперед необхідно звернути увагу на адаптивність логістичних систем. Одним із головних підходів до покращення планування виступає впровадження гнучких та адаптивних стратегій. Зокрема, стратегічне планування логістичної системи охоплює: оцінку ризиків та стратегічне прогнозування, що дозволяє передбачити можливі сценарії та знайти шляхи їх подолання; процеси автоматизації та роботизації, які прискорюють виконання операцій; децентралізацію управління, що надає більшу автономію кожному ланцюгу постачання; застосування штучного інтелекту, що сприяє оптимізації діяльності [1].

Інформаційні технології стають фундаментом для розвитку і удосконалення ланцюгів постачання, адже вони гарантують синхронність інформаційних і матеріальних потоків й допомагають у прийнятті рішень, що в умовах глобалізації економічного простору стає запорукою ефективності, адаптивності та здатності підприємств конкурувати. Це робить стратегічне управління в ланцюгах постачання ефективнішим у критичних ситуаціях [2].

В умовах воєнного стану українська логістична сфера потребувала невідкладних трансформацій, які б забезпечували стабільність поставок. Відтак вітчизняні оператори були змушені швидко змінювати робочі процеси. Логістика переорієнтувалася на автомобільні перевезення та використання західних пунктів пропуску на кордоні. Основний фокус у плануванні змінився від довгострокових прогнозів до моментальної адаптації. Логістичні підприємства здійснили оптимізацію як транспортних шляхів сполучень, так і управління матеріальними потоками продукції та складською логістикою. Такий підхід є зразком унікальної адаптації логістики під час непередбачуваних подій. [3]

Слід зауважити, що інформаційні технології є ключовим інструментом побудови ефективної системи стратегічного управління поставками. Вони забезпечують об’єднання учасників ринку, роблять процеси прозорішими та прискорюють прийняття рішень, що вкрай важливо для критичного планування. Зокрема, на ринку мінеральних добрив такі технології допомагають оптимізувати потоки, зменшити ризики та підвищити стійкість ланцюгів до зовнішніх змін. Це дозволяє компаніям динамічно розвиватися та вдосконалювати систему доставки товарів. [4]

У період цифровізації складно залишатися конкурентоспроможними без використання штучного інтелекту чи інтернету речей, оскільки без них фірми втрачають ресурси через звичайні помилки в логістиці. Головна перевага цифровізації полягає в прискоренні роботи та можливості відстежувати вантаж у реальному часі. Це покращує оптимізацію поставок, роблячи компанії стійкішими до нестабільності. Малим підприємствам варто обирати доступні хмарні сервіси з можливістю поступового масштабування. [5]

За підсумками дослідження, стратегічне управління ланцюгами постачання в умовах нестабільності вимагає впровадження швидких рішень для стабілізації та контролю над процесом. Пріоритетними напрямами вдосконалення логістики є цифровізація, гнучкість, адаптивність та використання новітніх технологій. Під час кризи варто мінімізувати видатки та уникати утримання надлишкової інфраструктури, що допоможе покращити функціонування ланцюгів постачання.

Список використаних джерел

1. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 24–29.

2. Мариненко Н. Ю., Кутко Т. І. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». *Галицький економічний вісник*. 2024. № 88, т. 3. С. 113–121.

3. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

4. Носевич Ю. Формування системи стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
5. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
6. Komelina, O. V., Samoilyk, I. V., Boldyrieva, L. M., & Krapkina, V. V. (2019). The management of organizational processes of the transport use in construction. In: *International Conference BUILDING INNOVATIONS* (pp. 601-608). Cham: Springer International Publishing.
7. Комеліна, О. В., Гаманко, Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. №3. С. 518-524.
8. Комеліна О.В. Транспортна логістика: навч.-метод. посіб. / О.В. Комеліна, Л.М. Болдирєва. Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2021. 210 с.

УДК 338:24

Кудінов О.М., старший викладач;
Бовкун В.Р., Литвиненко А.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ECONOMIC SECURITY OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

На сьогодні трансформація економічних процесів та стрімкий цифровий розвиток суттєво змінюють підходи до управління підприємством. Це дає змогу створювати нові можливості для розвитку, але водночас з'являються серйозні соціально-економічні виклики. Для малих підприємств цей процес супроводжується швидкими цифровими трансформаціями, які змінюють умови конкуренції та ринкове середовище, створюючи додаткові виклики для традиційних моделей ведення бізнесу. За таких умов дуже важливо розробити таку систему, яка завдяки сучасним елементам дозволить не просто боротися з кіберзагрозами, а й передбачити ризики на ранніх стадіях та вчасно зреагувати. Це забезпечить стійкість підприємництва в сучасних ринкових умовах.

Мета роботи полягає у визначенні ключових загроз економічній безпеці малих підприємств у процесі цифровізації та розробці практичних рекомендацій щодо створення системи раннього виявлення цифрових ризиків.

Сьогодні економічна безпека малого бізнесу визначається не лише рівнем фінансових ресурсів, а й здатністю забезпечувати захист цифрових даних, інформаційних систем і бізнес-процесів. Дослідження показують, що цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління: тепер конкурентоспроможність залежить від того, наскільки швидко та якісно підприємство впроваджує нові технології та автоматизує процеси [1; 2]. Проте разом із новими можливостями з'являються і нові загрози, тому сучасна система безпеки повинна працювати на випередження ризиків, а не просто реагувати на них [3]. Одним із найефективніших способів захистити малий бізнес є його вихід із «тіні» та інтеграція у відкриті цифрові екосистеми, які гарантують чесні правила гри.

Впровадження проєкту «Цифрова громада» через портал «Дія» дозволяє значно спростити взаємодію з державою. Завдяки отриманню послуг онлайн, бізнес уникає прямого контакту з посадовцями, що допомагає уникати корупції та зберігає бюджет підприємства. Інвестиційна карта в межах системи DREAM допомагає знайти нові напрями для розвитку та контролювати фінансову стабільність, оскільки інформація про фінансування проєктів є відкритою. Внаслідок чого трансформується інформаційне середовище громади з закритої системи на прозорий майданчик, де успіх підприємця визначається якістю його стратегії, а не наявністю особистих зв'язків.

Поєднання сервісів «Дії» та даних DREAM створює для бізнесу «цифровий щит», який допомагає малому підприємству отримувати доступ до інформації та впевнено працювати в межах своєї громади (рис. 1).

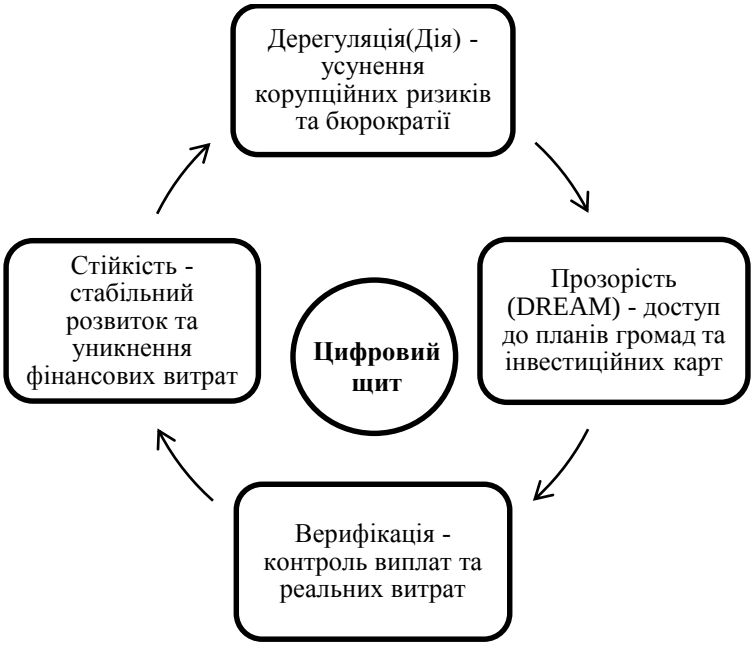

Рисунок 1 – Схема складових «цифрового щита» економічної безпеки підприємств

З розвитком таких цифрових інструментів змінюється безпека, яка тепер залежить не від ізоляції бізнесу, а від активного партнерства з державою та громадою. Сучасний менеджмент передбачає перехід від стратегії самостійного виживання до взаємодії, що дозволяє малому підприємству не лише захищатися від ризиків, а й використовувати можливості громади для власного зростання та розвитку. У таких умовах цифрові платформи стають не лише інструментами автоматизації управлінських процесів, а й важливими елементами забезпечення економічної безпеки малого бізнесу. Їх використання сприяє підвищенню прозорості взаємодії між бізнесом, органами влади та територіальними громадами, забезпечує оперативний доступ до інформаційних ресурсів, інвестиційних можливостей, програм підтримки та механізмів публічного управління.

На нашу думку, саме такий формат взаємодії змінює саму суть управління малим бізнесом. Використання відкритих даних дозволяє почати працювати на основі реальної аналітики громади, що допомагає вирішити головну проблему малого підприємства – брак ресурсів для глибокого прогнозування ризиків. Таким чином, цифрова грамотність керівника сьогодні стає такою ж важливою частиною економічної безпеки, як і наявність капіталу. Вміння працювати у прозорому цифровому середовищі дозволяє ефективно захищати інтереси бізнесу навіть за обмежених витрат на традиційну охорону чи юридичний супровід. Саме тому підвищення рівня цифровізації малого бізнесу та інтеграція сучасних цифрових систем управління мають розглядатися як один із пріоритетних напрямів зміцнення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Отже, можемо зробити висновки, що низький рівень поширення таких систем як DREAM і Цифрової громади серед малих підприємств свідчить про необхідність подальшого розвитку процесів цифровізації та формування ефективних механізмів інтеграції цифрових технологій у систему забезпечення економічної безпеки підприємств. Доцільним є використанням вище зазначених систем, що підвищить прозорість управління, аналітичну підтримку прийняття рішень і підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Подальші наукові дослідження можна спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня економічної стійкості підприємств, зменшення фінансових та інформаційних ризиків, а також підвищення ефективності використання сучасних цифрових систем управління.

Список використаних джерел

1. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 65-68. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287057
2. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14575016
3. Решетов С. О., Полусмяк Ю. І. Вплив цифрової трансформації економіки на економічну безпеку. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. № 4 (22). С. 8-16. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-01

УДК 005.35:658.8

Кудінов О.М., старший викладач;
Костюк Т.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА В КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ РИТЕЙЛУ ТА МІСЦЕВИХ ГРОМАД: МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ
CIRCULAR ECONOMY IN THE CONTEXT OF COOPERATION BETWEEN RETAIL AND LOCAL COMMUNITIES: MECHANISMS FOR IMPLEMENTING ENVIRONMENTAL INITIATIVES

Глобальні виклики, пов'язані з кліматичними змінами та скороченням запасів природних ресурсів, підштовхують до переходу від традиційної лінійної моделі економіки «взяти-виготовити-викинути» до циркулярної економіки замкненого циклу [1]. У цьому контексті ритейл відіграє важливу роль як посередник між виробником і споживачем. Ефективність екологічних ініціатив у цьому секторі залежить від системної співпраці з органами місцевої влади та громадами, що дає змогу синхронізувати економічні інтереси бізнесу з екологічними потребами суспільства.

Одним із дієвих механізмів такої співпраці є розвиток інфраструктури для роздільного збору та переробки відходів безпосередньо в місцях продажу. Втілення принципу «нуль відходів» потребує активної участі громадських організацій у просвітницькій роботі та формуванні екологічної свідомості серед споживачів. Створення мобільних точок прийому вторинної сировини, сортувальних станцій у торговельних центрах і впровадження систем оборотної тари забезпечує платформу для технологічних рішень бізнесу, тоді як громада сприяє ефективному залученню ресурсів у колообіг (рис.1).

Критичним аспектом взаємодії трьох сторін є реалізація стратегій сталої логістики та управління ланцюгами постачання. Ритейл-компанії дедалі частіше обирають екологічну упаковку й оптимізують транспортні маршрути задля зниження рівня вуглецевого сліду. Місцева влада може підтримувати ці процеси завдяки «зеленим» публічним закупівлям і преференціям для енергоефективних підприємств. Інтеграція бізнесу в екосистему громади шляхом фінансування локальних екологічних проєктів, таких як озеленення територій чи очищення водойм, сприяє підвищенню соціальної відповідальності компаній і покращує їх репутацію [4].

Цифровізація стає важливим інструментом підвищення прозорості та результативності екологічних ініціатив. Мобільні додатки для моніторингу обсягів переробки, QR-коди на товарах для інформування про можливості утилізації та цифрові платформи для координації волонтерських акцій роблять процес взаємодії більш інтерактивним і підзвітним. Це допомагає мінімізувати ризики «грінвошингу» та створює реальні умови для контролю за досягненням цілей сталого розвитку на місцевому рівні.

Рисунок 1 – Механізм взаємодії ритейлу та місцевих громад у межах циркулярної економіки

Джерело: складено авторами за джерелом [2; 3]

Узгодження дій між владою, бізнесом і громадськістю в сфері циркулярної економіки є основою системних змін споживчого ринку. Подальший розвиток такого партнерства вимагає вдосконалення нормативно-правової бази щодо розширеної відповідальності виробників і створення методик для оцінки еколого-економічного впливу спільних ініціатив . Синергія зусиль усіх зацікавлених сторін відкриває шлях до сталої моделі господарювання, орієнтованої на збереження довкілля для майбутніх поколінь.

Отже, проведене дослідження засвідчило, що розвиток циркулярної економіки у сфері ритейлу потребує формування ефективної взаємодії між бізнесом, органами місцевого самоврядування та громадськістю. Встановлено, що впровадження принципів роздільного збору відходів, повторного використання ресурсів, екологічної логістики та цифрових інструментів моніторингу сприяє підвищенню рівня екологічної відповідальності суб’єктів господарювання та формуванню сталої моделі споживання. Обґрунтовано, що синергія ритейлу, влади та місцевих громад забезпечує не лише скорочення негативного впливу на довкілля, а й створює передумови для розвитку локальних екологічних ініціатив, підвищення прозорості екологічної діяльності та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу. Водночас ефективність реалізації циркулярних підходів значною мірою залежить від удосконалення нормативно-правового забезпечення, розвитку інфраструктури переробки відходів та активізації екологічної свідомості населення.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання еколого-економічної ефективності партнерства ритейлу, місцевої влади та громад у межах циркулярної економіки. Перспективним є дослідження цифрових платформ і технологій моніторингу екологічних ініціатив, а також механізмів реалізації розширеної відповідальності виробників у сфері торгівлі. Окремої уваги потребує аналіз міжнародного досвіду впровадження циркулярних бізнес-моделей у ритейлі та можливостей їх адаптації до умов України з урахуванням євроінтеграційних процесів і цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Баб’як М. М. Циркулярна економіка як інструмент сталого розвитку ритейлу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021.№ 25.С. 112-118.
2. Що таке циркулярна економіка? Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: https://www.recpc.org/circular-economy-ua/ (дата звернення: 07.05.2026).
3. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52
4. Сталий розвиток громад: посібник з екологічного менеджменту для органів місцевого самоврядування та бізнесу / за ред. О. І. Бондар. Полтава: НУПП, 2020.132 с.

УДК 005.35:658

Кудінов О.М., старший викладач;
Таран Д.С., Сахаров А.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
FORMATION OF A CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT

В умовах посилення глобальних екологічних викликів та стрімких технологічних змін питання переходу підприємств до моделей управління, заснованих на принципах сталого розвитку, набуває особливої ваги. Концепція сталого розвитку, закріплена у Цілях сталого розвитку ООН на період до 2030 року, вимагає від бізнесу переосмислення підходів до стратегічного планування та оцінювання ефективності діяльності. У 2026 році впровадження ESG-критеріїв із рекомендованої практики трансформується у фактично обов'язкову умову доступу до міжнародних ринків капіталу. Великі інституційні інвестори включають ESG-рейтинги до базових критеріїв відбору об'єктів для інвестування, що виключає підприємства з низькими показниками сталості з кола потенційних реципієнтів капіталу [1]. Паралельно Директива ЄС CSRD та стандарти ESRS розширюють коло підприємств, зобов'язаних розкривати нефінансову інформацію. Націоналці підприємства в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції стикаються з подвійним викликом: відновлення виробничих потужностей та одночасне приведення систем управління у відповідність до стандартів ЄС. Від вирішення цього завдання залежить здатність вітчизняних підприємств залучати іноземні інвестиції та інтегруватися у європейські виробничі мережі.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних підходів до формування системи управління підприємством на засадах сталого розвитку та обґрунтування практичних рекомендацій щодо інтеграції ESG-принципів у стратегічне й операційне управління вітчизняними підприємствами.

У межах дослідження здійснено систематизацію наукових підходів до забезпечення сталого розвитку підприємства, проаналізовано сучасні інструменти ESG-управління, визначено основні бар’єри їх впровадження у діяльність підприємств, а також обґрунтовано рекомендації щодо формування інтегрованої системи управління сталим розвитком. Як зазначає Степаненко Т.О., сталий розвиток підприємства слід розглядати як процес незворотних, закономірних, спрямованих змін, що приводять підприємство до якісно нового стану [2]. До основних концептуальних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємства належать ресурсно-орієнтований підхід, що передбачає ефективне управління ресурсами та забезпечення їх відтворення, стейкхолдерський підхід, спрямований на балансування інтересів усіх зацікавлених сторін, а також ціннісно-орієнтований підхід, який базується на формуванні корпоративної культури відповідальності. Найбільш ефективними є

системи управління, що поєднують зазначені підходи в єдину інтегровану управлінську парадигму.

Система управління підприємством на засадах сталого розвитку охоплює три ключові складові: екологічну (мінімізація впливу на довкілля, перехід до циркулярної економіки), соціальну (відповідальне ставлення до персоналу, дотримання прав людини у ланцюгах постачання) та управлінську (прозорість корпоративного управління, довгострокова фінансова стійкість). Інтеграція цих складових реалізується через механізм ESG (рис. 1), який набуває обов'язкового стандарту [2]. З методичної точки зору, формування системи управління сталим розвитком промислових підприємств передбачає п'ять етапів [3]: (1) діагностика поточного стану за ESG-критеріями із застосуванням скорингових моделей (MSCI, Sustainalytics, CDP); (2) розробка стратегії сталого розвитку, інтегрованої у систему збалансованих показників (BSC); (3) впровадження стандартів ISO 14001, ISO 45001, SA8000, ISO 26000 та нефінансової звітності за GRI або ESRS; (4) моніторинг та верифікація ключових показників; (5) комунікація зі стейкхолдерами через публікацію інтегрованої звітності.

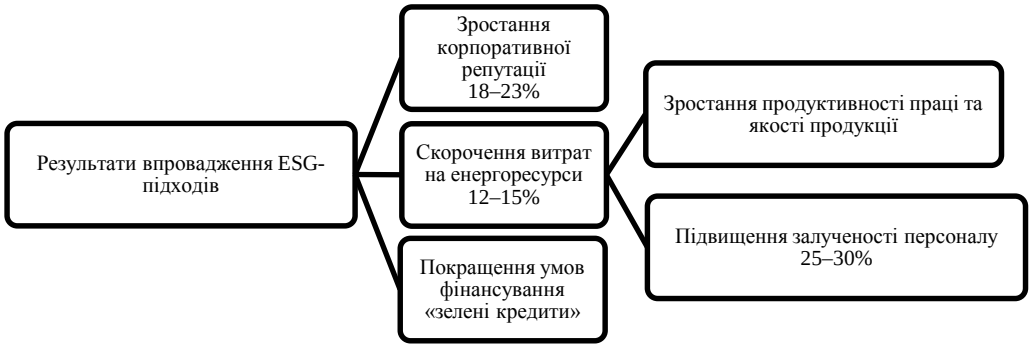

Рисунок 1 – Результати впровадження підходів сталого розвитку на промислових підприємствах.

Дослідження виявило типові бар'єри впровадження ESG-систем: організаційні (роздробленість функцій між підрозділами, опір змінам), ресурсні (дефіцит кваліфікованих ESG-менеджерів), інформаційні (відсутність надійних систем збору нефінансових даних) та інституційні (нерозвиненість регуляторної бази). Важливими елементом запропонованого підходу є формування інтегрованої системи показників сталого розвитку (SPI), що охоплює метрики викидів вуглекислого газу, споживання енергії та води, плинності кадрів, частоти виробничого травматизму та рівня задоволеності персоналу.

Формування системи управління підприємством на засадах сталого розвитку є необхідною умовою євроінтеграції, адже традиційні моделі, орієнтовані на короткостроковий прибуток, не забезпечують довгострокової конкурентоспроможності. Ефективна система сталого управління повинна інтегрувати принципи екологічної відповідальності, соціальної справедливості та корпоративного врядування у стратегічне планування, перетворюючи ESG-підходи на джерело конкурентних переваг. Її впровадження потребує глибокої організаційної трансформації – розвитку ESG-культури, удосконалення збору даних і підвищення компетентностей менеджменту. Важливою передумовою успіху є державна підтримка через податкові стимули, доступ до «зеленого» фінансування та систему ESG-сертифікації.

Повоєнне відновлення надає українським підприємствам шанс використати принцип «Build Back Better» для переходу до сталих бізнес-моделей, що відкриє доступ до кліматичного фінансування та зміцнить позиції на ринку ЄС. Подальші дослідження мають зосередитися на: оцінюванні ESG-зрілості з урахуванням Scope 1–3 викидів; аналізі її впливу на фінансові результати компаній; готовності до вимог CSRD та ESRS; а також ролі цифрових технологій (AI, Big Data, IoT, блокчейн) у підвищенні прозорості ESG-звітності та розвитку сталого фінансування в Україні.

Список використаних джерел

1. Бондаренк Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах esg в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*.2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48
2. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія економіка і управління. 2020. №6. С. 136-141.
3. Подрез О. І. Формування інструментів управління сталим розвитком промислових підприємств : дис. … д-ра філософії : 051 Економіка / Подрез Ольга Іванівна ; Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2020. 354 с.

УДК 331.5:305

Кудінов О.М., старший викладач;
Свириденко П.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ НА РИНКУ ПРАЦІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ
GENDER INEQUALITY IN THE LABOR MARKET: CURRENT CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME THEM

Сучасний стан ринку праці характеризується наявністю системних гендерних дисбалансів, які проявляються у різних формах. Найбільш очевидними є відмінності в рівні оплати праці, нерівномірне представництво у керівних посадах та професійна сегрегація. При цьому важливо зазначити, що сучасна гендерна нерівність часто має не прямий, а прихований характер, що ускладнює її виявлення та подолання. Гендерна рівність є одним із базових принципів сталого розвитку, закріплених у Цілях сталого розвитку ООН, зокрема в Цілі 5 «Гендерна рівність» [1]. Вона розглядається як фактор соціальної справедливості та економічної ефективності. Водночас, попри значний прогрес у сфері правового регулювання та міжнародних ініціатив, фактична рівність між жінками та чоловіками на ринку праці залишається недосягнутою.

Згідно з даними Світового економічного форуму у Global Gender Gap Report 2025, темпи скорочення гендерного розриву залишаються недостатніми, і за нинішньої динаміки досягнення повної рівності може зайняти понад 100 років [2]. Це свідчить про те, що навіть за умов активної міжнародної політики прогрес відбувається повільно та нерівномірно в різних регіонах світу. У практичному вимірі це означає, що жінки частіше концентруються у менш оплачуваних секторах економіки, мають обмежений доступ до управлінських позицій та рідше залучаються до процесів прийняття стратегічних рішень. Одним із факторів такої ситуації є так звана «вертикальна сегрегація», яка обмежує кар’єрне зростання навіть за наявності відповідної кваліфікації. Додатково значний вплив має нерівномірний розподіл неоплачуваної домашньої праці, яка переважно виконується жінками та зменшує їхні можливості для повноцінної економічної участі.

Світовий банк у доповіді Women, Business and the Law 2026 наголошує, що навіть за умов формально рівних прав у більшості країн світу існує розрив між законодавчими нормами та їх практичним застосуванням [3]. Це проявляється у складнощах при працевлаштуванні, обмеженому доступі до фінансових ресурсів, а також у недостатній ефективності механізмів захисту від дискримінації. Таким чином, юридична рівність не завжди трансформується у фактичну рівність можливостей. Додатково UN Women у звіті за 2025 рік підкреслює, що гендерна нерівність є системною соціально-економічною проблемою, яка тісно пов’язана з глобальними структурними дисбалансами, зокрема нерівномірним розподілом доходів та значним обсягом неоплачуваної праці [4]. Автори наголошують, що така ситуація не лише обмежує індивідуальний потенціал жінок, але й негативно впливає на загальну продуктивність економіки та темпи сталого розвитку.

Окремо слід звернути увагу на те, що сучасні прояви гендерної нерівності дедалі частіше мають прихований характер. Це означає, що формально рівні правила можуть супроводжуватися нерівними результатами через вплив соціальних норм, стереотипів та неформальних практик. Саме тому проблема потребує комплексного аналізу, який виходить за межі виключно правового підходу та враховує економічні, соціальні й культурні фактори.

Подолання гендерної нерівності на ринку праці потребує системного підходу. Насамперед йдеться про посилення контролю за дотриманням принципу рівної оплати праці, розвиток інклюзивної соціальної політики та створення умов для поєднання професійного та сімейного життя. Важливу роль відіграють також корпоративні практики, зокрема впровадження політик різноманіття, прозорих процедур кар'єрного просування та підтримка рівних можливостей у доступі до керівних посад.

На нашу думку, важливо розуміти, що гендерна рівність у сучасних умовах виступає не лише базовою соціальною цінністю демократичного суспільства, а й стратегічним чинником економічного розвитку та підвищення ефективності функціонування ринку праці. Забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до зайнятості, професійного розвитку, управлінських позицій та економічних ресурсів сприяє більш повному використанню людського капіталу, зростанню продуктивності праці та формуванню інклюзивної моделі економічного розвитку. У сучасній економіці знань гендерна рівність розглядається як важливий елемент підвищення інноваційності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств і національної економіки загалом. Водночас гендерна нерівність на ринку праці проявляється у вигляді диференціації рівня оплати праці, нерівного доступу до високооплачуваних професій і керівних посад, професійної сегрегації, а також дисбалансу між професійною діяльністю та сімейними обов'язками. Такі диспропорції призводять до втрати частини економічного потенціалу держави, посилення соціальної нерівності та зниження рівня економічної безпеки суспільства. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах трансформаційних процесів, цифровізації економіки, демографічних змін та воєнних викликів, які суттєво впливають на структуру зайнятості та соціально-трудові відносини.

У цьому контексті подолання гендерної нерівності потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на забезпечення рівних можливостей у сфері праці, розвитку механізмів підтримки поєднання професійної та сімейної зайнятості, удосконалення системи соціального захисту та стимулювання гендерно відповідального управління на рівні підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграють також освітні ініціативи, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, цифрові інструменти моніторингу дотримання принципів рівності та формування гендерно чутливого середовища в суспільстві.

Таким чином, забезпечення гендерної рівності є важливою передумовою досягнення Цілей сталого розвитку, підвищення рівня соціальної згуртованості та формування стійкої економічної системи, орієнтованої на ефективне використання людського потенціалу й забезпечення довгострокової економічної стабільності держави.

Подальший розвиток досліджень у цій сфері доцільно спрямувати на удосконалення механізмів гендерно орієнтованого управління, оцінювання впливу гендерної політики на економічний розвиток та формування методичних підходів до моніторингу гендерної рівності на ринку праці. Перспективним є дослідження впливу цифровізації, дистанційної зайнятості та трансформації ринку праці на забезпечення гендерного балансу в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Окремої уваги потребує аналіз міжнародного досвіду реалізації гендерно чутливих стратегій управління та можливостей їх адаптації до національних умов у контексті євроінтеграційних процесів і досягнення Цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

2. World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2025. Geneva: WEF, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/

3. World Bank. Women, Business and the Law 2026. Washington, DC: World Bank, 2026.

URL: https://wbl.worldbank.org/en/publications/flagship-report
4. UN Women. Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2025. - New York: UN Women, 2025. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025

УДК 004.056:005.52

Кучин С.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
IMPROVEMENT OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

У сучасних умовах стрімкої цифровізації економіки питання управління інформаційною безпекою бізнес-процесів набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування підприємств та захисту їх цифрової інфраструктури. Постійне зростання кількості кібератак, поширення хмарних технологій, онлайн-банкінгу та дистанційних сервісів формують нові виклики для систем управління інформаційною безпекою. Метою дослідження є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інформаційною безпекою бізнес-процесів у цифровому середовищі, а наукова новизна полягає у комплексному поєднанні організаційних, економічних та цифрових механізмів кіберзахисту для забезпечення стійкості підприємства до сучасних кіберзагроз.

Інформаційна безпека у сучасному цифровому середовищі перестала бути виключно технічним елементом діяльності підприємства та трансформувалася у стратегічний напрям управління бізнесом. Ефективність функціонування цифрових підприємств безпосередньо залежить від здатності забезпечити конфіденційність, цілісність і доступність інформаційних ресурсів у процесі реалізації бізнес-процесів. Встановлено, що найбільший вплив на рівень інформаційної безпеки мають людський фактор, використання хмарних сервісів, API-інтеграцій та дистанційних каналів обслуговування клієнтів. На мою думку, сучасна система управління інформаційною безпекою повинна базуватися не лише на технічних засобах захисту, а й на постійному моніторингу ризиків, автоматизації процесів виявлення загроз та формуванні культури кібербезпеки серед персоналу. Особливої актуальності це питання набуває для банківського сектору, де порушення стабільності цифрових сервісів може призвести до фінансових втрат і зниження довіри клієнтів. Доведено, що інтеграція міжнародних стандартів ISO/IEC 27001, NIST Cybersecurity Framework та концепції Zero Trust дозволяє створити більш гнучку та адаптивну систему захисту інформації. Водночас розвиток технологій штучного інтелекту формує як нові ризики, так і нові можливості для побудови систем випереджального кіберзахисту.

Актуальність проблеми підтверджується стрімким зростанням кількості кібератак на фінансові установи та цифрові підприємства упродовж останніх років. За даними міжнародних аналітичних центрів, найбільш поширеними загрозами залишаються фішингові атаки, програми-вимагачі, атаки на хмарну інфраструктуру та використання штучного інтелекту для автоматизації шкідливого програмного забезпечення. Важливим аргументом на користь необхідності вдосконалення системи інформаційної безпеки є положення міжнародних стандартів NIST та ISO/IEC 27001, відповідно до яких кібербезпека розглядається як безперервний процес управління ризиками та оперативного реагування на інциденти. Крім того, регламент GDPR встановлює суворі вимоги до захисту персональних даних, а їх недотримання може спричинити значні фінансові санкції та репутаційні втрати для підприємства. Дослідження також показало, що впровадження багатофакторної автентифікації, SOC-центрів та AI-моніторингу суттєво підвищує рівень захищеності

цифрових платформ і дозволяє своєчасно виявляти кіберзагрози. Саме тому сучасні підприємства повинні переходити від реактивної моделі кіберзахисту до проактивного управління цифровими ризиками.

Практичним прикладом ефективного управління інформаційною безпекою є діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», який активно розвиває цифрові банківські послуги через платформу monobank. Для забезпечення безпеки бізнес-процесів банк використовує PCI-DSS-сумісні рішення, технології Face ID, Touch ID, багатофакторну автентифікацію та протоколи шифрування TLS 1.2. Важливою складовою системи захисту є використання anti-fraud та anti-hacker систем, які дозволяють автоматично виявляти підозрілі транзакції та блокувати потенційні кіберзагрози. Додатково банк застосовує принципи Zero Trust та постійний моніторинг цифрової інфраструктури для мінімізації ризиків несанкціонованого доступу до даних клієнтів. Аналіз діяльності банку дозволив встановити, що комплексне поєднання технологічних, організаційних та аналітичних інструментів забезпечує високий рівень стійкості цифрових сервісів навіть в умовах зростання кількості кібератак. Отримані результати підтверджують ефективність інтегрованого підходу до управління інформаційною безпекою бізнес-процесів у цифровому середовищі.

У результаті проведеного дослідження визначено основні тенденції розвитку систем управління інформаційною безпекою в умовах цифровізації бізнесу та зростання кіберзагроз. Обґрунтовано необхідність комплексного поєднання міжнародних стандартів, сучасних технологій кіберзахисту та організаційних механізмів управління ризиками для забезпечення стабільності бізнес-процесів підприємства. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи інформаційної безпеки цифрових підприємств, зокрема банківських установ.

Список використаних джерел

1. Craigen, D., Diakun-Thibault, N., & Purse, R. (2014). Defining Cybersecurity. Technology Innovation Management Review, 4(10), 13–21.
2. Cybersecurity. URL: https://csrc.nist.gov/glossary/term/cybersecurity?ref=securityscientist.net#:~:text=The%20process%20of%20protecting%20information,NIST%20Cybersecurity%20Framework%20Version%201.1
3. What is ISO 27001? URL: https://www.ibm.com/products/cloud/compliance/iso-27001
4. What is the NIST Cybersecurity Framework? The Ultimate Guide. URL: https://bitwarden.com/resources/nist-cybersecurity-framework/
5. Безпека. URL: https://monobank.ua/security

УДК 005.35:502.131.1

Левченко Б.С.
Науковий керівник – Комеліна О.В., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У сучасних умовах підприємства вже не можуть працювати лише заради отримання прибутку. Суспільство дедалі більше звертає увагу на те, як саме компанія ставиться до своїх працівників, чи дотримується соціальних та екологічних норм, а також яку користь компанія приносить громаді. Саме тому тема корпоративної соціальної відповідальності сьогодні є особливо актуальною. В умовах глобалізації та постійних економічних змін підприємствам важливо не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати позитивну репутацію та довіру споживачів [1-3].

Концепція сталого розвитку передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. У цьому процесі корпоративна соціальна відповідальність відіграє важливу роль, адже вона допомагає підприємствам вести діяльність більш відповідально та орієнтуватися не тільки на прибуток (як короткостроковий, так і довгостроковий), а й на довгостроковий соціально-економічний розвиток. Соціально відповідальний бізнес сприяє покращенню умов праці, підтримує суспільні ініціативи та впроваджує сучасні екологічні рішення [4-5].

Особливої актуальності ця тема набуває для України, де підприємства поступово адаптуються до європейських стандартів ведення бізнесу. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності може стати важливим чинником економічної стабільності, підвищення інвестиційної привабливості та розвитку суспільства загалом.

Корпоративна соціальна відповідальність - це підхід до ведення бізнесу, за якого підприємство бере до уваги не лише власні фінансові результати, а й вплив своєї діяльності на працівників, суспільство та навколишнє середовище. Іншими словами, компанія повинна нести відповідальність за свої рішення та дії перед суспільством. Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність проявляється у різних формах. Одні підприємства створюють комфортні та безпечні умови праці для працівників, інші підтримують благодійні проєкти та допомагають місцевим громадам щодо реалізації їхніх стратегічних пріоритетів розвитку. Також важливим напрямом є впровадження екологічних технологій та зменшення негативного впливу виробництва на природу. Саме такі дії формують позитивний імідж підприємства та підвищують рівень довіри до нього. Варто зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність не є лише модною тенденцією. Для багатьох сучасних компаній вона стала необхідною умовою успішної діяльності. Споживачі все частіше обирають продукцію тих підприємств, які дотримуються етичних принципів та демонструють відповідальне ставлення до суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність має значний вплив на забезпечення сталого розвитку підприємства. Насамперед це проявляється в економічній сфері, оскільки соціально відповідальні компанії зазвичай мають кращу репутацію та більш стабільні позиції на ринку. Вони викликають більше довіри у споживачів, партнерів та інвесторів, що позитивно впливає на результати діяльності.

Не менш важливим є соціальний аспект корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства, які дбають про своїх працівників, створюють кращі умови праці та підтримують професійний розвиток персоналу, отримують більш мотивованих і продуктивних працівників. Крім цього, участь бізнесу у соціальних проєктах сприяє розвитку місцевих громад та покращенню якості життя населення. Екологічний напрям також є важливою складовою сталого розвитку. Сучасні підприємства повинні прагнути до зменшення забруднення навколишнього середовища, економного використання ресурсів та впровадження енергоощадних технологій. Такі заходи допомагають не лише зберігати природу, а й знижувати витрати підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність допомагає підприємствам поєднувати економічну ефективність із соціальними та екологічними цілями, що є основою сталого розвитку. Незважаючи на поступове поширення корпоративної соціальної відповідальності в Україні, її розвиток все ще супроводжується певними труднощами. Однією з головних проблем є недостатнє розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності з боку керівників підприємств. Часто соціальна відповідальність сприймається лише як благодійність або одноразова допомога, хоча насправді вона охоплює значно ширше коло питань.

Також проблемою залишається нестача фінансових ресурсів, особливо для малого та середнього бізнесу. У складних економічних умовах підприємства насамперед намагаються забезпечити власну стабільність, тому питання соціальних та екологічних ініціатив інколи відходять на другий план. Окрім цього, в Україні ще недостатньо розвинена система державної підтримки соціально відповідального бізнесу. Водночас перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні є досить позитивними. Поступова інтеграція до

європейського економічного простору сприяє впровадженню міжнародних стандартів ведення бізнесу. Крім того, споживачі все більше звертають увагу не лише на якість продукції, а й на репутацію підприємства та його ставлення до суспільства й екології.

У майбутньому корпоративна соціальна відповідальність може стати одним із головних факторів конкурентоспроможності українських підприємств. Саме тому розвиток корпоративної соціальної відповідальності є важливим як для окремих компаній, так і для економіки держави загалом.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою діяльності сучасного підприємства. Вона дозволяє поєднувати економічні інтереси компанії із потребами суспільства та вимогами щодо захисту навколишнього середовища. У сучасних умовах соціально відповідальний бізнес має більше можливостей для стабільного розвитку та формування позитивної репутації. Корпоративна соціальна відповідальність сприяє покращенню умов праці, розвитку соціальних ініціатив та впровадженню екологічно безпечних технологій. Для України розвиток КСВ є особливо важливим, оскільки він допомагає наближати вітчизняний бізнес до міжнародних стандартів та підвищувати його конкурентоспроможність.

Таким чином, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності є необхідною умовою сталого розвитку підприємств та суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Будякова О., Суддя Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки, 2025. № 2 (53). С. 455-463. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64*
2. Байло В. В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. No. 326(1). С. 327-334. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51
3. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13
4. Komelina, O., Korobka, S., Kondratieva, H., Lazor, O., & Lazor, O. Mechanisms of management adaptation to sustainable development standards under the condition of global changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. №20(2). P. 245-254.
5. Komelina, O., & Komelina, AEnvironmental risks in implementing a sustainable development model: A scientific and practical approach. In *16th International Conference Monitoring of Geological Processes and Ecological Condition of the Environment*. 2022. Vol. 2022, No. 1, pp. 1-5.

УДК 004.9:35.078:330.34

Лемешенко Я.Р.
Науковий керівник – Гришко В.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
DIGITALIZATION OF INTERSECTORAL INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT, BUSINESS AND PUBLIC IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Цифрова трансформація відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку, перетворюючи управлінські практики, структуру комунікацій і організацію суспільних процесів. Її масштабний вплив охоплює державний сектор, бізнес і громадянське суспільство, створюючи умови для швидшого обміну інформацією, підвищення прозорості прийняття

рішень і раціонального використання ресурсів. У межах сучасної мережевої економіки, як зазначає Мануель Кастельс, інформація й цифрові комунікації виступають її головними рушіями. Пітер Друкер підкреслює, що знання та інформація стають основою конкурентоспроможності в умовах постіндустріального суспільства. Тому цифровізація все більше перетворюється на стратегічний інструмент для формування адаптивних і стійких систем управління.

Значущість цифрових процесів зростає при відповіді на глобальні виклики, серед яких економічна нестабільність, збройні конфлікти, міграційні кризи, екологічні загрози та питання соціальної стійкості. Співпраця між владою, бізнесом і громадянським суспільством є вирішальним чинником для досягнення збалансованого розвитку. Концепція стейкхолдерів, запропонована Едвардом Фріменом, акцентує на потребі врахування інтересів усіх залучених сторін, тоді як підходи до управління ризиками від Ульріха Бека і Насіма Талеба вказують на важливість гнучкості під час реагування на кризи. У цих умовах цифрові технології стають незамінними для координації дій, активної участі громадськості й оперативного вирішення нагальних проблем. Окрім цього, цифровізація відіграє важливу роль у реалізації Цілей сталого розвитку ООН [2]. Вона сприяє ширшому доступу до життєво необхідних послуг, розвитку електронної демократії, стимулює впровадження інновацій і підвищує рівень прозорості. Завдяки оптимізації ресурсів і прийняттю більш обґрунтованих рішень цифровізація посилює економічну стабільність, сприяє соціальній згуртованості та підвищує ефективність роботи державних інституцій.

У сучасній науковій дискусії цифровізацію розглядають як багатовекторний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти суспільного життя, що змінює підходи до управління, трансформує організаційні структури та вдосконалює моделі комунікації. На відміну від автоматизації, цифровізація формує новий формат взаємодії між державою, бізнесом і суспільством, спираючись на цифрові платформи, аналіз великих обсягів даних та використання мережевих технологій. Дослідження, зокрема роботи Дона Тепскотта, характеризують цифрову економіку як систему, у якій інформація стає головним ресурсом, а технології стимулюють створення доданої вартості та забезпечують конкурентні переваги [3]. Концепція цифрового врядування акцентує увагу на ключовій ролі інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні прозорості влади та залученні громадян до процесів ухвалення рішень. Відповідно до підходів, запропонованих ООН і ОЕСР [1, 2], цифрові інструменти сприяють модернізації управління та забезпечують інклюзивне співробітництво між усіма суб'єктами суспільства. У рамках цифрової економіки тісно співпрацюють три основні сектори: держава, бізнес і громадські організації. Держава виконує роль регулятора і координатора, бізнес генерує інновації та підтримує соціально значущі ініціативи, а громадські організації виступають в інтересах громадян, здійснюючи контроль за ефективністю реалізації політик. Застосування принципів мережевого управління ґрунтується на партнерській взаємодії та колективному прийнятті рішень, що сприяє підвищенню ефективності реалізації ключових соціальних і економічних ініціатив.

Особливої уваги заслуговують принципи партнерства: відкритість, прозорість, взаємна відповідальність, узгодженість дій і орієнтація на довгостроковий результат. Реалізація цих принципів сприяє створенню ефективного середовища співпраці між суспільними інститутами, підвищуючи довіру і стабільність системи. Концепція колаборативного управління акцентує на тому, що результативність міжсекторної співпраці залежить від доступності інформації, прозорості її обігу та здатності сторін до колективного вирішення проблем. У контексті сучасного ризик-менеджменту цифрове партнерство розглядається як важливий інструмент мінімізації загроз соціально-економічного характеру й посилення адаптивності суспільства в умовах криз чи нестабільності.

У сучасну епоху стрімкого розвитку цифрових технологій електронне урядування набуває вирішального значення як інструмент для оптимізації управлінських процесів, поліпшення доступу до адміністративних послуг і зміцнення взаємозв’язків між державою та суспільством. Використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує ефективну взаємодію державних органів, бізнесу та громадян, що в свою чергу сприяє підвищенню якості

роботи державних установ, прозорості прийняття рішень і застосуванню сучасних механізмів надання публічних сервісів. Аналітика Світового банку свідчить про позитивний вплив розвитку електронного урядування на якість державних послуг, скорочення адміністративних витрат і мінімізацію бюрократичних процедур. У контексті України електронне урядування стало фундаментальним елементом модернізації державного управління. Значний прогрес досягнуто у впровадженні цифрових платформ для сервісного обслуговування, розвитку електронного документообігу та організації дистанційної комунікації між громадянами й органами влади. Ці дії забезпечують громадянам і підприємствам оперативний доступ до необхідних послуг, одночасно підвищуючи довіру до державних інституцій. Серед ключових аспектів цифрової трансформації варто виділити платформи для залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Електронні петиції, онлайн-обговорення і сервіси е-демократії створюють інклюзивний інформаційний простір, в якому думка громадськості стає важливою складовою управлінських рішень. Це стимулює громадську активність і відкриває нові можливості для комунікації між населенням і представниками влади. Ще одним стратегічним напрямом є оптимізація співпраці між бізнесом і державними установами. Автоматизація процесів, таких як подання звітності, отримання дозвільної документації або обмін інформацією, дозволяє суттєво знизити операційні витрати та спростити бізнес-процеси. Як наслідок, формується сприятливе середовище для підприємницької діяльності, а державні органи й бізнес інтегруються у єдиний цифровий простір. Окремої уваги заслуговує розвиток практики оприлюднення відкритих даних. Цей крок значно підвищує прозорість роботи органів державної влади, забезпечує контроль за витратами бюджетних коштів і підтримує реалізацію соціально-економічних програм. Доступність і достовірність даних сприяють зниженню ризиків корупції та впровадженню більш якісного управління. До того ж відкриті дані слугують основою для створення нових бізнес-моделей і цифрових сервісів, що використовують публічну інформацію.

Загалом цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні інтегрованої моделі співпраці між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Завдяки принципам відкритості, ефективності та стійкого розвитку така модель визначає перспективний вектор становлення сучасного цифрового суспільства.

Список використаних джерел

1. OECD. *Digital public infrastructure for digital governments*. OECD Public Governance Policy Papers. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: OECD Digital public infrastructure for digital governments (OECD)

2. UNEP. *Digitalization for Sustainability*. United Nations Environment Programme. URL: UNEP Digitalization for Sustainability (UNEP - UN Environment Programme)

3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1996. 342 p.

УДК 343.535+342.9(477)

Литвин В.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ КОНТРАБАНДІ В УКРАЇНІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ МИТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА
PROBLEMS OF COMBATING SMUGGLING IN UKRAINE AND LIABILITY FOR VIOLATIONS OF CUSTOMS LEGISLATION

Контрабанда є одним із найбільш суспільно небезпечних явищ у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що завдає істотних збитків державному бюджету, деформує конкурентне середовище та підриває засади економічної безпеки держави. В умовах збройної агресії Російської Федерації проти України та активного курсу на євроінтеграцію зазначена

проблема набула якісно нового виміру: незаконне переміщення товарів через митний кордон дедалі частіше поєднується з фінансуванням терористичної діяльності, ухиленням від санкційних обмежень і корупційними схемами у митних органах. Відтак комплексний аналіз нормативно-правового регулювання відповідальності за контрабанду та визначення напрямів підвищення ефективності протидії цьому явищу є актуальним науковим завданням.

Контрабанда як правове явище охоплює широке коло суспільно небезпечних діянь, пов'язаних із незаконним переміщенням товарів через митний кордон. Відповідно до ст. 458 Митного кодексу України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI, порушення митних правил є адміністративним правопорушенням, що являє собою протиправні, винні дії чи бездіяльність, які посягають на встановлений порядок переміщення товарів та транспортних засобів через митний кордон. Водночас більш тяжкі форми незаконного переміщення предметів кваліфікуються як злочини у межах Кримінального кодексу України [1, 2]. Системний розгляд цього питання вимагає розмежування адміністративної та кримінальної відповідальності залежно від виду предмета контрабанди, способу її вчинення та розміру завданої шкоди.

Принциповим кроком у вдосконаленні антиконтрабандного законодавства стало ухвалення Закону України від 09 грудня 2023 р. № 3513-IX «Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо криміналізації контрабанди товарів». Законом повернено кримінальну відповідальність за товарну контрабанду, яку було декриміналізовано ще у 2012 р. До Кримінального кодексу України додано нові статті – 201-3 «Контрабанда товарів» та 201-4 «Контрабанда підакцизних товарів», що набрали чинності відповідно з 1 січня та 1 липня 2024 р. Відповідальність за контрабанду товарів настає у разі, якщо загальна вартість предметів перевищує визначений законом поріг «значного розміру» [3]. Такі зміни узгоджуються із зобов'язаннями України в рамках євроінтеграційного курсу, зокрема вимогами щодо адаптації митного законодавства до стандартів ЄС.

Науковий аналіз законодавчих змін свідчить про те, що попри їх прогресивний характер, у нормативному регулюванні зберігаються суттєві прогалини. Дослідники Забуга Ю. Ю. та Михайличенко Т. О. зазначають, що нові норми про кримінальну відповідальність за контрабанду потребують додаткового доктринального тлумачення в частині визначення предмету злочину, суб'єктного складу та розмежування із суміжними складами злочинів [4]. Зокрема, актуальним залишається питання кваліфікації дій організованих груп, що системно займаються незаконним переміщенням товарів у вартісних обсягах, що перевищують встановлені законом пороги.

Серйозною науково-практичною проблемою є розмежування юрисдикції між органами, уповноваженими розслідувати справи про контрабанду. Відповідно до змін, внесених до Кримінального процесуального кодексу України, досудове розслідування злочинів, передбачених статтями 201-3 та 201-4 КК України, покладено на детективів Бюро економічної безпеки України (далі – БЕБ). Проте реформування БЕБ супроводжується інституційною нестабільністю, браком кваліфікованих кадрів та недостатнім матеріально-технічним забезпеченням, що негативно позначається на ефективності розслідування митних злочинів [5]. Це створює реальний ризик безкарності правопорушників і дискредитує саму ідею реформи.

У контексті протидії контрабанді особливої уваги заслуговує проблема порушень митних правил у міжнародному вимірі та питання узгодження підходів різних держав. Визначення митного правопорушення є необхідною передумовою для формування єдиного підходу до встановлення повноважень митних органів та забезпечення їх взаємодії на міжнародному рівні. Конвенція Найробі, яка є одним із базових міжнародних інструментів у цій сфері, розмежовує поняття «обману митниці» та «контрабанди» [2]. Для України приєднання до міжнародних механізмів взаємної адміністративної допомоги у митних справах є стратегічно важливим з огляду на потребу перекрити контрабандні канали, що виникли або активізувалися в умовах збройного конфлікту.

Таким чином, протидія контрабанді в Україні потребує комплексного підходу, що передбачає: по-перше, подальше вдосконалення нормативно-правової бази шляхом усунення

колізій між нормами митного та кримінального законодавства; по-друге, зміцнення інституційної спроможності органів, що здійснюють контроль у митній сфері, зокрема БЕБ та Державної митної служби України; по-третє, активізацію міжнародного співробітництва у сфері обміну інформацією та спільних операцій із протидії контрабанді; по-четверте, посилення превентивної функції відповідальності через підвищення невідворотності покарання та забезпечення прозорості митних процедур. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності митного контролю, зменшенню тіньового товарообігу і зміцненню економічної безпеки України в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 04.05.2026).

2. Порушення митних правил у міжнародному праві: проблема розмежування. Вісник ЛТЕУ. Юридичні науки. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.32782/2616-7611-2025-17-06 (дата звернення: 05.05.2026).

3. Закон України «Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо криміналізації контрабанди товарів» від 09 грудня 2023 р. № 3513-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3513-20 (дата звернення: 05.05.2026).

4. Забуга Ю. Ю., Михайличенко Т. О. Контрабанда «по-новому», або аналіз останніх законодавчих змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Т. 2. № 81. С. 268–277. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.42 (дата звернення: 04.05.2026).

5. Максименко С.О. Зарубіжний досвід кримінальної відповідальності за контрабанду товарів // Юридичний науковий електронний журна. №4. 2024. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/128 (дата звернення: 03.05.2026).

УДК 339.543:005.934

Мартиненко П.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

АНАЛІЗ СТАТИСТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МИТНИХ ОРГАНІВ З ІНШИМИ СУБ'ЄКТАМИ ЗА 2021–2025 РОКИ
ANALYSIS OF STATISTICAL INDICATORS OF CUSTOMS AUTHORITIES' INTERACTION PERFORMANCE FOR 2021–2025

Ефективна взаємодія митних органів з правоохоронними структурами, бізнес-спільнотою та міжнародними організаціями є ключовою умовою забезпечення митної безпеки держави та наповнення державного бюджету. В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України цей аспект набуває особливої ваги, оскільки від результативності митного контролю безпосередньо залежить фінансова стійкість країни. Динаміка статистичних показників за 2021–2025 роки дозволяє простежити як якісну трансформацію митної системи, так і зміни у характері міжвідомчої взаємодії.

Аналіз фіскальної функції митниці свідчить про стабільне зростання надходжень попри надзвичайно складні умови воєнного часу. За 2023 рік Державна митна служба України перерахувала до державного бюджету 459,8 млрд грн митних та інших платежів, що на 52,9 % перевищило показник 2022 року [1]. У 2024 році цей результат зріс до 591,7 млрд грн [2]. У 2025 році позитивна динаміка збереглася: лише за перше півріччя надійшло 318,52 млрд грн, що на 13,4 % більше за аналогічний період попереднього року, а загальні річні надходження сягнули 716,1 млрд грн – на 21 % більше, ніж у 2024 році [3]. Таке зростання є прямим наслідком системної взаємодії митниці з податковими органами, бізнесом та міжнародними партнерами.

Окремим індикатором результативності взаємодії є динаміка виявлення порушень митних правил. У 2022 році митні органи зафіксували 11 098 порушень загальною вартістю предметів правопорушень 2,9 млрд грн [4]. Вже у 2023 році за десять місяців цей показник зріс до 10 124 порушень на суму 7,6 млрд грн, тобто вартісний показник збільшився майже втричі [4]. У 2024 році було виявлено 9 409 порушень митних правил на суму 18 млрд грн, що вдвічі перевищило вартісний показник 2023 року, а до суду передано 5 306 справ [2]. За сім місяців 2025 року митні органи виявили 5 682 порушення на суму 6,8 млрд грн [3]. Зростання вартісного показника при певному скороченні кількості справ свідчить про підвищення якості відбору об'єктів для перевірки – результат вдосконаленого ризик-орієнтованого підходу, реалізованого у взаємодії з правоохоронними органами.

Важливою складовою міжвідомчої взаємодії є проведення митних оглядів на підставі інформації від правоохоронних органів. Протягом 2024 року митницями здійснено 120 митних оглядів і переоглядів товарів та транспортних засобів за матеріалами, отриманими від правоохоронних органів; у І кварталі 2025 року – ще 24 таких огляди [5]. За результатами цих заходів складено 11 протоколів про порушення митних правил, а також виявлено 4 факти, що містять ознаки кримінальних правопорушень [5]. Ці дані відображають практичну реалізацію механізму координації між Держмитслужбою, Службою безпеки України, Державним бюро розслідувань та органами прокуратури в частині протидії контрабанді та ухиленню від сплати митних платежів.

Результативність взаємодії митниці з міжнародними партнерами у досліджуваний період підтверджується прогресом у сфері євроінтеграції. Рівень імплементації митного законодавства ЄС у рамках Угоди про асоціацію за підсумками 2024 року становив 91 % і є одним із найвищих серед усіх галузевих напрямів [3]. У ІІ кварталі 2025 року успішно завершено скринінг відповідності вітчизняного митного законодавства вимогам ЄС (розділ 29 «Митний союз») [3]. Україна застосовує процедуру спільного транзиту NCTS з 36 країнами, що забезпечує «митний безвіз» для бізнесу та суттєво спрощує зовнішньоекономічну діяльність [3]. Позитивну оцінку результативності запроваджених реформ надали Міжнародний валютний фонд та Європейська Комісія, яка рекомендувала надати митниці статус правоохоронного органу [3].

Таким чином, аналіз статистичних показників за 2021–2025 роки засвідчує послідовне підвищення результативності взаємодії митних органів з правоохоронними структурами, бізнес-спільнотою та міжнародними організаціями. Зростання митних надходжень до державного бюджету, збільшення вартісних показників виявлених порушень, розширення практики спільних контрольних заходів та суттєвий прогрес у гармонізації митного законодавства з вимогами ЄС є об'єктивними свідченнями системної трансформації митної справи в Україні. Подальше вдосконалення цієї взаємодії залишається пріоритетом як для забезпечення національної економічної безпеки, так і для успішної євроінтеграції країни.

Список використаних джерел

1. Державна митна служба України. У 2023 році Держмитслужба перерахувала до бюджету 459,8 млрд грн. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/u-2023-rotsi-derzhmitsluzhba-pererakhuvala-do-biudzhetu-4598-mlrd-grn-1438

2. Державна митна служба України. Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976

3. Державна митна служба України. Митний огляд «Українська митниця: розвиток попри війну». IV квартал 2025 року. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/mitnii-ogliad-ukrayinska-mitnitsia-rozvitok-popri-viinu-iv-kvartal-2025-roku-2615

4. Державна митна служба України. За 2024 рік митниці Держмитслужби виявили порушень митних правил на 18 млрд грн. URL: https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/za-2024-rik-mitnitsi-derzhmitsluzhbi-viiavili-porushen-mitnikh-pravil-na-18-mlrd-grn-1967

5. Державна антикорупційна програма. Захід 2.3.4.1.2 – Мінімізовано підстави для втручання правоохоронних органів у роботу митних органів. URL: https://dap.nazk.gov.ua/zahid/651/

УДК 330.341.2:316.42

Мірошниченко Є.Ю.
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ
GLOBAL EXPIRIENCE IN INPLMETING THE PRINCIPLES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

В епоху глобалізації та переходу до ринкової економіки концепція корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) стає все більш актуальною. Сьогодні прибуток не є єдиним ключем до успіху компанії, потрібно також враховувати суспільство, працівників, навколишнє середовище та економіку бізнесу. Саме тому принципи корпоративної соціальної відповідальності є важливою складовою діяльності провідних світових корпорацій [6].

Аналіз світових трендів свідчить про те, що соціально відповідальний бізнес сприяє формуванню позитивної репутації компанії, підвищенню довіри споживачів та забезпечує сталий розвиток. КСВ стала майже по всьому світу інтегрованою в культуру та управління компаній [2]. Основними принципами КСВ є: дотримання етичних норм ведення бізнесу, відповідальність перед працівниками, захист навколишнього середовища, підтримка місцевих громад, прозорість діяльності, дотримання прав людини та забезпечення сталого розвитку [3].

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція ведення бізнесу, відповідно до якої компанії добровільно враховують соціальні, економічні та екологічні наслідки своєї діяльності й взаємодіють із суспільством на засадах партнерства та етики [9]. Концепція КСВ вперше була розроблена в другій половині XX століття в Західній Європі та США. Потім вона швидко розповсюдилася по всьому світу і виникла як один з основних аспектів сучасного менеджменту [7]. Принципи корпоративної соціальної відповідальності найбільш широко застосовуються в США, країнах Європейського Союзу, Японії та Канаді. США надають великого значення благодійності, освітнім та громадським програмам, ідеї робити добрі справи через корпоративне волонтерство. Американські компанії інвестували мільйони доларів у програми захисту навколишнього середовища, наукові дослідження та місцеві громади [5]. Наприклад, Microsoft реалізує програми цифрового навчання, підтримує екологічні ініціативи та інвестує в інклюзивне середовище [10].

В країнах Європейського Союзу КСВ зазвичай підтримується на державному рівні. Європейська перспектива соціальної відповідальності полягає в тому, що цілі повинні узгоджуватися з економічною вигодою, враховуючи соціальний захист та навколишнє середовище [4]. Особлива увага приділяється захисту прав працівників, енергоефективності та зменшенню шкідливих викидів. Щодо екологічної відповідальності, IKEA також має великий вплив, як у сфері використання енергії, так і в ініціативах з переробки матеріалів [11]. Канада та скандинавські країни значний акцент роблять на дотриманні принципів сталого розвитку та соціальної рівності. Бізнес бере активну участь у вирішенні соціальних проблем, підтримує освітні програми, охорону здоров’я та екологічні проєкти [14].Корпоративна соціальна відповідальність в Японії вкорінена в колективістських, довгострокових партнерських традиціях. Працівники, професійний розвиток персоналу та екологічна безпека виробництва є пріоритетними для японських компаній. Наприклад, Toyota зосереджується на зелених технологіях та виробництві гібридних автомобілів [12].

Світовий досвід свідчить, що корпоративна соціальна відповідальність здійснюється в багатьох сферах діяльності. Перш за все, це соціальна відповідальність перед працівниками. Компанії забезпечують безпечні умови праці, гідну оплату, медичне страхування та можливість здобути знання про свою галузь. Також враховується екологічна відповідальність: підприємства достатньо стурбовані встановленням енергозберігаючих технологій,

використанням вторинної сировини та зменшенням рівня забруднення, щоб ресурси використовувалися, а не витрачалися [8]. Організації активно займаються благодійністю та громадською діяльністю. Бізнес фінансує освітні, культурні та соціальні проєкти, співпрацює з благодійними та громадськими організаціями. Бізнес-етика демонструє, що компанії ведуть свій бізнес чесно та з найвищою доброчесністю (конкурентні принципи), є прозорими та антикорупційними [15]. Вони також більш схильні вживати заходів для покращення сталого розвитку, тобто прагнення організацій досягти балансу між економічними вигодами та соціальними зобов'язаннями, включаючи екологічні заходи безпеки [13].

Корпоративна соціальна відповідальність є одним з механізмів вирішення сучасних глобальних проблем сьогодення: екологічних, соціальних, проблеми екологічних криз, соціальної нерівності, безробіття, економічної неефективності та безробіття. Реальність полягає в тому, що корпоративна соціальна відповідальність сьогодні стала засобом підвищення репутації корпорацій, а також показником того, наскільки компанія відповідає рівню сучасного суспільства та розвитку бізнес-культури. Тим часом, в контексті глобальних проблем екологічних катастроф, соціальної нерівності та економічних коливань, важливість соціально відповідального бізнесу зростає. Це все пояснює, чому найбільші компанії по всьому світу прагнуть будувати свою діяльність на принципах, заснованих на прозорості, партнерстві та довгостроковій відповідальності перед суспільством.

Поширення принципів КСВ сигналізує про зміну підходу до бізнесу: від бізнес-моделі, яка повністю орієнтована на прибуток, до бізнес-моделі, яка повністю орієнтована на людей, їхні потреби та соціальну якість життя. Впровадження цього підходу сприяє побудові довіри між державою, суспільством та бізнесом, як важливої основи для сталого розвитку будь-якої країни. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності заохочує корпорації до інновацій, пошуку нових управлінських рішень та покращення корпоративної культури. Соціальні та екологічні ініціативи стають не окремою, додатковою діяльністю, а частиною бізнес-плану та конкурентною перевагою у світі та стратегічною політикою корпорацій.

Корпоративна соціальна відповідальність – це сфера розвитку сучасного бізнесу, заснована на сталому розвитку та політиці філософії, що інтегрує бізнес та соціальні інтереси. Для України вивчення світового досвіду корпоративної соціальної відповідальності є особливо важливим, оскільки європейський економічний простір тісно інтегрується з сучасними міжнародними бізнес-правилами. Успішне застосування найкращих світових практик може сприяти підвищенню довіри до бізнесу та економічної стабільності держави.

Список використаних джерел

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: https://www.nbuv.gov.ua/
2. CSRwire. URL: https://csrwire.com/
3. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/index_en
4. European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/portal/en
5. Forbes. URL: https://www.forbes.com/
6. Homepage. UN Global Compact. URL: https://unglobalcompact.org/
7. Ideas and Advice for Leaders. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/
8. WBCSD. URL: https://www.wbcsd.org/
9. ISO. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/home.html
10. Microsoft Corporate Social Responsibility. URL: https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility
11. Sustainability is an integrated part of the IKEA business. IKEA. URL: https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/
12. Sustainability. Toyota. URL: https://global.toyota/en/sustainability/
13. The 17 Goals. United Nations. URL: https://sdgs.un.org/goals
14. The Nordic Co-operation. Nordic Co-operation. URL: https://www.norden.org/en

15. Transparency International. URL: https://www.transparency.org/en/

УДК 331.101.3:005.95/.96

Мотляк Н.Б.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН (НА ПРИКЛАДІ FUNDACJA “STAND WITH UKRAINE”)
MANAGEMENT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT UNDER CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGE (ON THE EXAMPLE OF FUNDACJA “STAND WITH UKRAINE”)

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та кризових викликів сучасності особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування неприбуткових організацій. Важливу роль у цьому процесі відіграє система управління персоналом, здатна забезпечити належний рівень мотивації, адаптації та залученості працівників до реалізації стратегічних і гуманітарних цілей організації [1]. Особливої актуальності зазначене питання набуває в умовах організаційних змін, які супроводжуються необхідністю швидкого реагування на зовнішні виклики, зміною внутрішніх процесів, розширенням напрямів діяльності та підвищенням рівня відповідальності персоналу [2].

Залученість персоналу є однією з ключових характеристик ефективної системи управління людськими ресурсами. Вона відображає рівень емоційної, професійної та інтелектуальної включеності працівників у діяльність організації, їхню готовність підтримувати її цілі, цінності та брати активну участь у досягненні результатів. Для неприбуткових організацій високий рівень залученості персоналу є особливо важливим, оскільки їхня діяльність базується не лише на матеріальній мотивації, а й на спільних цінностях, соціальній відповідальності, командній взаємодії та підтримці суспільно важливих ініціатив [3].

В умовах організаційних змін система управління персоналом стикається з низкою проблем, серед яких: опір змінам, зниження рівня мотивації, професійне та емоційне вигорання, ускладнення внутрішньої комунікації, психологічна напруга та труднощі адаптації персоналу до нових умов діяльності [2]. Наявність зазначених проблем може негативно впливати на якість реалізації гуманітарних і соціальних проєктів, рівень командної взаємодії та загальну ефективність функціонування організації.

Особливої актуальності питання управління залученістю персоналу набуває у діяльності Fundacja “Stand With Ukraine”, яка функціонує в умовах постійних організаційних трансформацій та значного соціального навантаження. Організація здійснює координацію гуманітарних, соціальних і волонтерських ініціатив, що потребує високого рівня взаємодії між працівниками, волонтерами та партнерами. За таких умов важливого значення набуває формування сучасної системи управління залученістю персоналу, спрямованої на підтримку внутрішньої комунікації, розвиток корпоративної культури, зміцнення командної взаємодії та підвищення рівня відповідальності працівників [2, 3].

Одним із ключових напрямів підвищення рівня залученості персоналу в умовах організаційних змін є впровадження сучасних мотиваційних, комунікаційних та адаптаційних інструментів управління. До таких інструментів доцільно віднести: забезпечення системного внутрішнього інформування персоналу, розвиток механізмів зворотного зв’язку, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, підтримку професійного розвитку, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та впровадження елементів нематеріальної мотивації [1; 3]. Важливим чинником також є створення організаційного середовища, заснованого на довірі, відкритості, взаємопідтримці та спільній відповідальності

за результати діяльності організації.

Отже, ефективне управління залученістю персоналу в умовах організаційних змін є важливою передумовою забезпечення стійкого функціонування та розвитку неприбуткових організацій. Використання сучасних управлінських підходів у сфері мотивації, комунікації та адаптації персоналу сприятиме підвищенню ефективності діяльності Fundacja “Stand With Ukraine”, зміцненню командної взаємодії та успішній реалізації гуманітарних і соціальних проєктів у контексті забезпечення сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (дата звернення: 10.05.2026).

2. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html (дата звернення: 09.05.2026).

3. Войтенко О. В. Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення // Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 5 (63). С. 27–34. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34

УДК 658.7:005.6

Негода Є.О.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ORGANIZATION OF THE INFORMATION AND LOGISTICS SYSTEM OF A SERVICE ENTERPRISE

У сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку сервісного сектору важливого значення набуває формування ефективної інформаційно-логістичної системи підприємства. Зростання обсягів інформації, ускладнення логістичних процесів та необхідність оперативного реагування на потреби споживачів обумовлюють потребу у впровадженні сучасних інформаційних технологій у систему логістичного управління. Для сервісних підприємств інформаційно-логістична система виступає важливим інструментом координації матеріальних, інформаційних і сервісних потоків, що забезпечує підвищення ефективності діяльності та якості обслуговування клієнтів.

Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах посилення конкуренції, необхідності оптимізації витрат та забезпечення адаптивності підприємств до динамічних змін ринкового середовища. Використання сучасних цифрових платформ, автоматизованих систем управління та технологій обробки даних дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, прискорити обмін інформацією та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей організації інформаційно-логістичної системи сервісного підприємства та визначення її ролі у забезпеченні ефективності логістичних процесів.

Інформаційно-логістична система сервісного підприємства являє собою інтегровану сукупність інформаційних ресурсів, цифрових технологій, програмного забезпечення, комунікаційних засобів та логістичних процесів, які забезпечують збір, накопичення, обробку, передачу, зберігання й аналіз інформації для ефективного управління діяльністю підприємства [1]. Основною метою функціонування інформаційно-логістичної системи є забезпечення координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства,

підвищення ефективності логістичних операцій і формування єдиного інформаційного простору для взаємодії всіх структурних підрозділів. Реалізація такої системи дозволяє забезпечити безперервність логістичних процесів, скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити точність планування та мінімізувати ризики виникнення логістичних помилок.

Ефективна організація інформаційно-логістичної системи передбачає інтеграцію процесів постачання, транспортування, управління запасами, складського обліку, обслуговування клієнтів, моніторингу логістичних операцій та контролю виконання замовлень у межах єдиного цифрового середовища [2; 3]. Така інтеграція забезпечує оперативний обмін інформацією між підрозділами підприємства, підвищує рівень координації логістичної діяльності та створює передумови для швидкого реагування на зміни ринкового середовища й потреб споживачів.

Важливим компонентом інформаційно-логістичної системи є використання сучасних цифрових технологій та автоматизованих інформаційних рішень. Зокрема, ERP-системи забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та інтеграцію бізнес-процесів; CRM-платформи сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та формуванню клієнтоорієнтованого сервісу; системи управління складом дозволяють автоматизувати складські операції, контролювати рух товарів і оптимізувати використання складських площ; транспортні системи управління забезпечують планування та оптимізацію маршрутів перевезень; електронний документообіг прискорює обмін інформацією та знижує адміністративні витрати (рис. 1).

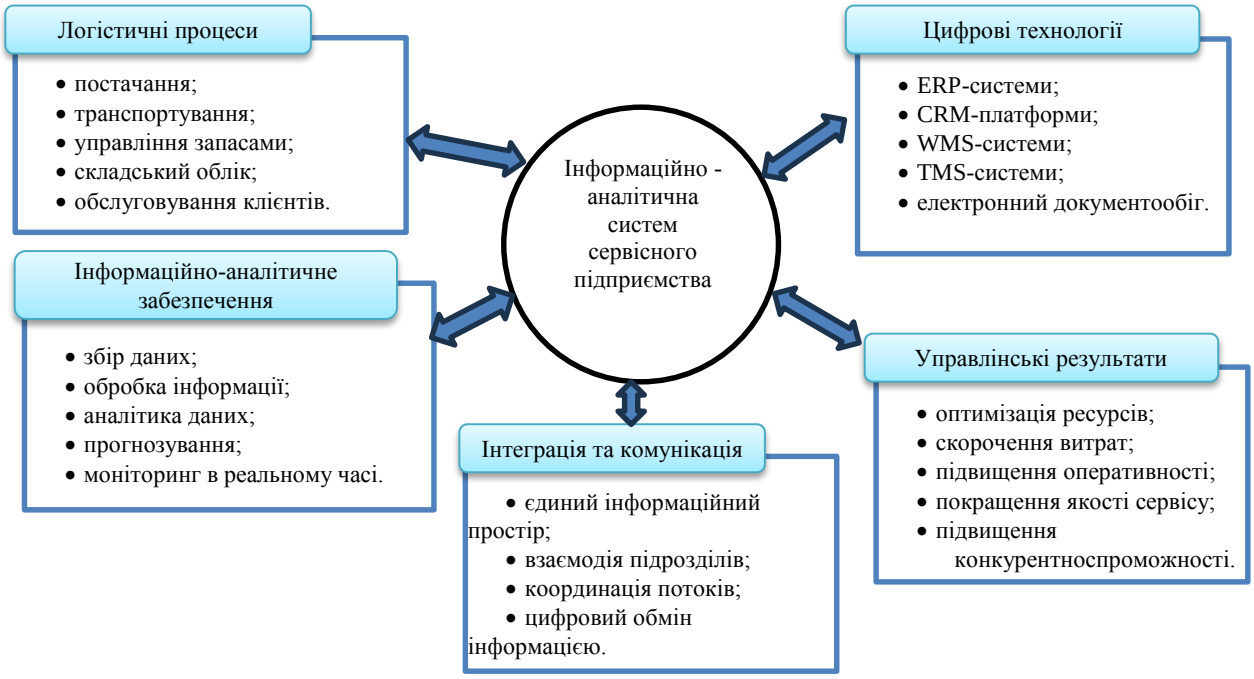

Рисунок 1 – Структура інформаційно-логістичної системи сервісного підприємства
Джерело: узагальнено автором

Таким чином, інформаційно-логістична система є стратегічно важливим інструментом управління сервісним підприємством, що забезпечує інтеграцію логістичних та інформаційних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення операційних витрат і формування сучасної адаптивної моделі управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки.

Отже, інформаційно-логістична система є важливим елементом управління сервісним

підприємством, оскільки забезпечує інтеграцію логістичних процесів, координацію інформаційних потоків та підвищення ефективності діяльності організації. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє автоматизувати логістичні операції, підвищити рівень контролю за виконанням процесів та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Формування ефективної інформаційно-логістичної системи сприяє скороченню витрат, підвищенню швидкості обробки інформації, покращенню якості логістичного сервісу та забезпеченню конкурентоспроможності сервісного підприємства. Особливого значення набуває інтеграція цифрових платформ і технологій аналітики даних, що дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів та адаптивність підприємства до сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Кужда Т. І. Управлінські рішення з використанням інформаційних платформ для організації надання логістично-транспортних послуг. *Галицький економічний вісник*.2024. Том 90. № 5. С. 149–157.

2. Колосок В., Педоренко Д. Методичний підхід до типізації інформаційно-логістичної системи на засадах омніканальності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*.2025. № *344*(4). с. 472-477. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-65

3. Педоренко Д.А. Теоретичні основи формування інформаційно-логістичної системи суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16750781

УДК 005.8:005.591.4

Пасічник Т.О., к.е.н., доцент
Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро, Україна)

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ПРОЄКТ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ
BUSINESS RELOCATION IN WAR CONDITIONS AS A COMPREHENSIVE CHANGE MANAGEMENT PROJECT: PLANNING FEATURES

Релокація бізнесу не зводиться до простої зміни адреси підприємства – йдеться про системне рішення, яке одночасно зачіпає правовий, економічний, культурний, соціальний та екологічний аспекти його функціонування і перебудовує витратну структуру, ринкове позиціювання та фінансову модель компанії [1, с. 35]. На відміну від мирної релокації, яку мотивує пошук вигідніших умов ведення діяльності, воєнна релокація має примусову природу: пріоритет безпеки витісняє решту критеріїв на периферію процесу прийняття рішень [2, с. 216]. Оскільки ж кожна фаза переміщення супроводжується матеріальними збитками і психологічним травмуванням, особливої ваги набуває системне фіксування та осмислення відповідного підприємницького досвіду, а також розуміння його наслідків для планування змін.

Саме планування змін є складнопрогнозованим процесом, який будується на синтезі двох логік – планової (розробка сценаріїв, формування кризових команд, формалізація планів) та емерджентної (імпровізація, адаптивність, посилення стійкості). Цей синтез необхідний у ситуації, коли наперед структурований план не охоплює всю варіативність розвитку подій і водночас потрібен механізм гнучкого реагування на непередбачуваність. Стійкість підприємства за таких умов спирається передусім на внутрішні ресурси – лідерство, гнучкість, оперативність прийняття рішень, корпоративну культуру; певну роль відіграють і зовнішні чинники: кооперація з постачальниками і клієнтами, державними органами, партнерами тощо.

Розглянемо базову архітектуру планування проєкту релокації. У праці [1, с. 39] запропоновано кваліметричний підхід до створення покрокової дорожньої карти оптимізації

бізнес-моделі переміщення, яка містить п'ять логічно пов'язаних блоків: діагностика стадії релокації, аналіз мотиваційних чинників, оцінка впливу, обґрунтування вибору регіону та формування плану відновлення. Принципово, що мотиваційний профіль підприємства змінюється залежно від стадії релокаційного процесу, на якій воно перебуває. На стадії, що передує переміщенню, тактичні і стратегічні цілі поєднуються; під час самого переміщення безпекові міркування доповнюються прагненням зберегти бізнес і отримати кращі умови; на стадії завершеної релокації домінує мотив фізичного збереження операційної діяльності. Окремий випадок становлять новостворені підприємства в нових для власників регіонах – вони керуються переважно економічною раціональністю.

Докладніше архітектура релокації як бізнес-проєкту прописана в моделі [3, с. 565-566], де процес запуску переміщеного підприємства розгортається у шість змістових блоків і набуває рис класичного проєктного циклу. Перший блок – інженерно-технічна реабілітація інфраструктури: забезпечення енерго- і водопостачання, опалення і вентиляції, налагодження комунікаційних мереж, юридичне оформлення дозвільної бази. Другий блок стосується виробничих активів: перевезене обладнання потребує діагностики, ремонту, калібрування і тестових запусків, перш ніж його повертають у робочий цикл. Третій блок зміщує фокус із матеріальної на процесну площину – переглядаються ланцюги постачання та моделі збуту, а кадрова функція вирішує два паралельні завдання: рекрутинг на нових ринках праці та донавчання працівників, які переїхали разом із бізнесом. Четвертий блок присвячений ринковій реінтеграції – відновленню зв'язків з історичною клієнтською базою з паралельним маркетинговим виходом до нової аудиторії, у чому помітну роль відіграють агенції регіонального розвитку і місцева влада. У п'ятому блоці передбачено пілотування – обмежений виробничий цикл як перевірка готовності системи, після успішного проходження якого підприємство переходить на проєктну потужність. Завершальний блок виносить за межі самого «запуску» постпроєктний супровід: консультативну підтримку (індивідуальну та групову), сприяння у фінансуванні поточної діяльності, допомогу в розв'язанні непередбачених питань. Така послідовність дозволяє розглядати релокацію не як одноразову логістичну операцію, а саме як бізнес-проєкт зі своїми контрольними точками.

Якщо повернутися до критеріїв вибору нової локації, дані досліджень показують, що безпека є необхідною, але не достатньою умовою релокації: серед інших критеріїв провідну роль відіграють зручна логістика та географія розташування, наявність придатного майданчика для виробництва, родинно-дружні зв'язки, порозуміння з місцевою владою та вже наявні бізнес-контакти [2, с. 219]. Водночас у плануванні переважає тяжіння до великих міст і обласних центрів (або до приміської зони в радіусі 10-15 км від них), причому статус населеного пункту нерідко переважає над якістю самої нерухомості – підприємці відмовляються від кращих об'єктів у віддалених містечках на користь регіональних столиць [3, с. 564]. Конфігурація релокації при цьому варіюється: більше половини компаній обирають повне переміщення, третина – часткове, ще менше – змішаний варіант із відкриттям нового підрозділу та переїздом частини команди; вибір зумовлений власною оцінкою підприємцем перебігу війни та технічних можливостей транспортування активів [2, с. 218].

Найбільш чутливою зоною планування релокації є збереження команди, яке передбачає перевезення основної частини персоналу разом із родинами. Нерівномірний розподіл готовності співробітників до переїзду актуалізує питання внутрішньої комунікації під час кризи, яка має поєднувати чесний опис ситуації з трансляцією оптимізму і перспективи. Одним із головних механізмів утримання персоналу в цій ситуації виступає лідерська комунікація і лідерська поведінка менеджменту компанії [4, с. 5].

Поряд із «командним» виміром не менш гострими є й суто операційні виклики. Дані опитувань свідчать, що під час фізичного переміщення підприємств найбільш проблемними є підготовка переїзду під обстрілами та поблизу бойових дій, евакуація під вогнем, небезпечна і тривала дорога, труднощі з організацією транспортування, демонтажем і завантаженням обладнання [2, с. 219]. Окрім суто фізичних загроз, доводиться враховувати інфраструктурні дефіцити, високу вартість енергоресурсів, ціннісно-культурні відмінності у приймаючому

регіоні та інші чинники, пов'язані з особливостями нової локації [1, с. 42].

Таким чином, із проаналізованого емпіричного досвіду випливає практична рекомендація – закладати в архітектуру бізнес-плану релокації не лише детальні інструкції «хто, що і коли робить», а й два додаткові компоненти. Перший – це політика «м'якого підштовхування» щодо персоналу: попередні візити на нову локацію, знайомство з умовами праці та проживання, підтримка родин – саме ті інструменти, які знижують опір змінам без примусу. Другий – це регулярний перегляд планових припущень (безпекових, логістичних, фінансових), що дозволяє коригувати план у міру розгортання проєкту і не дає йому застаріти вже за кілька тижнів після затвердження.

Список використаних джерел

1. Polishchuk Y., Tepliuk M., Gernego I., Ivashchenko A., Horbov V., Lavreniuk V. Business model design in relocation management through qualimetric approach. *Business: Theory and Practice*. 2026. Vol. 27, № 1. P. 34–44. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2026.21915.

2. Yakymova L. Features of business relocation in wartime: evidence from Ukrainian entrepreneurs. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 5. С. 214–229. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-214-229.

3. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Kornyliuk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on russian war in Ukraine: relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, № 4. P. 556–576. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42.

4. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, № 1. Article e12513. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513.

УДК 656:658.5:004

Пономаренко Ю.О.
Науковий керівник – Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

АВТОМАТИЗОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ
AUTOMATED PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN TRANSPORT LOGISTICS

Сучасний вектор розвитку світової економічної системи, що супроводжується інтенсивною глобалізацією та стрімким масштабуванням сектору електронної комерції, висуває якісно нові, більш жорсткі вимоги до архітектури та функціонування транспортно-логістичних комплексів. Теперішній ринок транспортних послуг функціонує в умовах високої турбулентності, динамічності та постійної трансформації міжнародних ланцюгів постачання. Забезпечення базових конкурентних переваг, таких як доставка вантажів за принципом «точно в строк» та мінімізація логістичних витрат, стає практично неможливим без глибокої діджиталізації всіх управлінських ланок підприємства. Традиційні підходи до менеджменту логістичних процесів, які спираються на лінійне планування, фрагментарну координацію та значну частку ручної обробки інформаційних масивів, демонструють критичну неефективність. Вони призводять до виникнення інформаційних розривів, затримок у прийнятті рішень та нераціонального використання наявних ресурсів підприємства. Зазначені деструктивні чинники зумовлюють об’єктивну необхідність інтеграції комплексних автоматизованих систем управління проєктами (АСУП) в операційну практику сучасних логістичних організацій, що трансформує їхню управлінську парадигму з реактивної на проактивну.

Процес еволюції методологічного інструментарію проєктного менеджменту в

транспортно-логістичній сфері на сучасному етапі характеризується поступовим відходом від класичних, жорстко детермінованих каскадних моделей (Waterfall) на користь гнучких (Agile), ітераційних та гібридних концепцій управління [1]. Специфіка логістичних проєктів, яка полягає у високій залежності від екзогенних факторів (погодні умови, митні регулювання, геополітичні кризи), вимагає від системи управління максимальної адаптивності та здатності до миттєвого перепланування в умовах невизначеності. Новітні інноваційні рішення в цій царині забезпечують інтеграцію хмарних технологій, засобів обробки великих даних (Big Data) та мобільних сервісів у єдину екосистему компанії, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зовнішні чи внутрішні дестабілізуючі виклики [1]. Як обґрунтовано зазначають провідні дослідники, впровадження автоматизованих платформ є безпосередньою відповіддю на глобальні потреби цифрової трансформації та інтелектуалізації сучасних логістичних систем, оскільки воно дозволяє перетворити інформаційні потоки на стратегічний управлінський ресурс [2]. Це створює надійні передумови для оптимізації як стратегічного планування, так і поточного операційного контролю [1].

Аналіз функціонального спектра сучасних АСУП, що застосовуються в транспортній логістиці, дозволяє виокремити їхню багатомодульну структуру, спрямовану на комплексне вирішення різнопланових завдань. Основними функціональними блоками таких систем є модулі стратегічного та оперативного планування графіків перевезень, автоматизованого розподілу рухомого складу та матеріальних ресурсів, а також підсистеми моніторингу ключових показників ефективності в реальному часі. Ключовою технологічною перевагою АСУП є можливість їхньої безшовної інтеграції з корпоративними системами планування ресурсів підприємства (ERP) та спеціалізованими системами управління транспортом (TMS) [2]. Завдяки такій синергії забезпечується досягнення ефекту наскрізної видимості (end-to-end visibility) на кожному етапі реалізації логістичного ланцюга постачання, що дозволяє менеджменту контролювати рух матеріальних потоків від початкового відправника до кінцевого споживача [1]. Автоматизація рутинних, стандартизованих операцій (зокрема, автоматичне генерування супровідної, митної та фінансової документації, калькуляція витрат, формування звітів) дозволяє суттєво розвантажити управлінський персонал. Окрім цього, алгоритмічний контроль та мінімізація людського фактора під час обробки надвеликих масивів інформації дозволяють майже повністю нівелювати ризики виникнення критичних помилок, що безпосередньо підвищує надійність всієї системи [2].

Особливого, фундаментального значення автоматизація проєктного менеджменту набуває через призму оптимізації процесів управління проєктною командою, яка є головним рушієм реалізації будь-якої логістичної стратегії [1]. Створення консолідованого, прозорого та транспарентного цифрового комунікаційного простору на базі АСУП дозволяє докорінно перебудувати внутрішньокомандну взаємодію. Кожен учасник логістичного проєкту отримує персоналізований доступ до системи, де чітко детерміновано його індивідуальні зони відповідальності, конкретні завдання, дедлайни та взаємозв’язки з роботою інших колег [2]. Це дозволяє усунути проблему дублювання функцій, оптимізувати тайм-менеджмент та суттєво скоротити час, який раніше витрачався на проведення тривалих узгоджувальних нарад. Завдяки імплементації вбудованих інструментів інтерактивної візуалізації, таких як динамічні діаграми Ганта, матриці розподілу обов’язків (RACI) та Канбан-дошки, керівник проєкту отримує можливість здійснювати безперервний моніторинг поточної завантаженості персоналу. Це дозволяє вчасно ідентифікувати «вузькі місця» (bottlenecks), прогнозувати ризики невиконання етапів проєкту та оперативно перерозподіляти навантаження між членами команди у випадку виникнення форс-мажорних обставин [1]. Такий підхід не тільки підвищує загальну продуктивність праці, а й мінімізує психологічне напруження всередині колективу, запобігаючи професійному вигоранню співробітників та підвищуючи їхню лояльність до організації.

Окремим, проте не менш значущим аспектом ефективності АСУП є формування потужної, систематизованої аналітичної бази для проведення ретроспективного аналізу (post-project review) завершених логістичних проєктів. Безперервне накопичення історичних даних

про хід виконання замовлень, специфіку виникнення логістичних збоїв та методи їх подолання дозволяє компанії формувати власну базу знань [2]. Аналіз цієї інформації дає змогу виявляти стійкі патерни та закономірності в роботі команди, оцінювати реальну, а не номінальну продуктивність окремих підрозділів, а також здійснювати точне нормування праці та витрат на майбутні періоди. Інноваційні рішення в управлінні проєктами, що базуються на накопиченні емпіричного досвіду, стають раціональною відповіддю на глобальні потреби ринку щодо інтелектуалізації логістичних систем [1]. Це створює надійний фундамент для побудови нової, прогресивної цифрової культури менеджменту. У такій системі кожне управлінське рішення приймається не на основі інтуїтивних припущень керівництва, а спирається на об'єктивні, математично верифіковані дані та детальний аналіз наявних ресурсів і компетенцій логістичної організації [2]. Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що інтеграція автоматизованих систем управління проєктами в практику сучасних транспортно-логістичних організацій є не просто короткостроковим трендом чи технологічною інновацією, а перетворюється на безальтернативну стратегічну необхідність для виживання та успішного розвитку бізнесу в умовах глобального цифрового середовища. Системний ефект від використання АСУП полягає в оптимізації логістичних маршрутів, підвищенні швидкості обслуговування клієнтів, посиленні контролю за ресурсами та радикальному покращенні якості управління проєктною командою.

Список використаних джерел

1. Бабій В., Михалків А., Розумний Ю. Еволюція управління проектами в транспортній логістиці: виклики та інноваційні рішення. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : матеріали VII Міжнар. студент. наук.-техн. конф. (м. Тернопіль, 2024 р.). Тернопіль : ТНТУ, 2024. С. 199–200.

2. Русанова С. Автоматизована система управління проєктами в транспортній логістиці. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 2 (24). С. 212–220. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.24.212.

УДК 339.543:656.13:061.1ЄС

Прійдан А.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ ВАНТАЖІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ
MODERN TRENDS IN CUSTOMS CLEARANCE OF GOODS IN THE CONDITIONS OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Процес євроінтеграції України зумовлює необхідність системної трансформації митного законодавства та практики митного оформлення відповідно до стандартів Європейського Союзу. Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 року поклало на державу зобов'язання щодо прискореного наближення національного митного права до acquis communautaire, що безпосередньо відбивається на організації митного оформлення вантажів при автомобільних перевезеннях. У цьому контексті дослідження сучасних тенденцій митного оформлення набуває особливої актуальності.

Правовою основою трансформаційних процесів у сфері митного оформлення є Митний кодекс України (МКУ) 2012 року, який з моменту прийняття зазнав численних змін, спрямованих на гармонізацію із законодавством ЄС. Зокрема, статтями 422-426 МКУ визначено особливості митних формальностей на автомобільному транспорті, встановлено триетапну процедуру контролю у пунктах пропуску, запроваджено систему двоканального контролю («зелений» та «червоний» коридори) [1]. Водночас чинне законодавство ще не повною мірою відповідає вимогам Митного кодексу ЄС, що актуалізує завдання подальшої гармонізації.

Однією з ключових тенденцій митного оформлення вантажів є цифровізація митних процедур. Україна послідовно розвиває систему електронного декларування через АСМО «Інспектор» та веб-портал Державної митної служби.

Україна приєдналася до Конвенції про спільний транзит та поступово впроваджує NCTS, включаючи перехід до Phase 5, що є актуальним етапом цифрової інтеграції з ЄС. (NCTS Phase 5), що стало важливим кроком до інтеграції інформаційних систем митного контролю. За даними наукових досліджень, впровадження електронного декларування та систем попереднього інформування дозволяє скоротити час митного оформлення на 30-40% та суттєво знизити трансакційні витрати учасників зовнішньоекономічної діяльності [2].

Іншою важливою тенденцією є розвиток інституту авторизованого економічного оператора (АЕО). Відповідно до МКУ, АЕО надаються спрощення митних процедур: пріоритетне митне оформлення, скорочений обсяг документального контролю, право на самостійне митне оформлення. Гармонізація вітчизняного статусу із вимогами програми АЕО Митного кодексу ЄС є передумовою взаємного визнання цього статусу між Україною та ЄС. Дослідники зазначають, що розширення кола вітчизняних АЕО сприятиме прискоренню товарообігу та підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу на ринках ЄС [3].

Суттєвий вплив на розвиток митного оформлення вантажів справляє впровадження системи управління ризиками (СУР). Відповідно до статті 363 МКУ та міжнародних стандартів Всесвітньої митної організації (Рамкові стандарти SAFE), СУР передбачає автоматизований аналіз профілів ризику та диференційований підхід до здійснення митного контролю: «зелений», «жовтий» та «червоний» рівні відповідно до ймовірності порушень. Автоматизація СУР на основі технологій штучного інтелекту та Big Data визначається науковцями як пріоритетний напрям розвитку митної системи України в умовах євроінтеграції [4].

Окремої уваги заслуговує тенденція до запровадження механізму «єдиного вікна», що відповідає Рекомендації № 33 CEFACT/ЄЕК ООН та вимогам законодавства ЄС. Незважаючи на законодавче закріплення цього принципу в Україні, його повноцінна реалізація залишається незавершеною: різні контрольні органи (митниця, санітарна, фітосанітарна, ветеринарна служби) досі не інтегровані в єдину інформаційну платформу.

За оцінками експертів, запровадження повноцінного «єдиного вікна» дозволить скоротити кількість документів при митному оформленні на 30-50% та зменшити час перебування вантажів у пунктах пропуску.

Функціонування системи митного оформлення в умовах воєнного стану (з лютого 2022 року) зумовило формування окремої тенденції - ситуативного спрощення митних процедур для критично важливих категорій товарів (гуманітарна допомога, зброя та боєприпаси, обладнання для відновлення інфраструктури) при збереженні загальних вимог контролю для комерційних вантажів. Закриття пунктів пропуску на кордоні з росією та білоруссю призвело до перерозподілу вантажопотоків у бік кордону з країнами ЄС, що спричинило значне навантаження на відповідні пункти пропуску та актуалізувало завдання розвитку митної інфраструктури.

Таким чином, сучасні тенденції митного оформлення вантажів в умовах євроінтеграції України визначаються взаємодією кількох взаємопов'язаних процесів: гармонізацією митного законодавства з ЄС, цифровізацією митних процедур, розвитком інституту АЕО, вдосконаленням СУР та поступовим запровадженням «єдиного вікна». Ці тенденції формують новий вектор розвитку митної системи України, зорієнтований на підвищення ефективності митного оформлення та скорочення транзакційних витрат учасників зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація євроінтеграційних зобов'язань у митній сфері є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності України на ринку міжнародних перевезень та формування привабливого середовища для ведення бізнесу.

Список використаних джерел

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 13.05.2026).
2. Державна митна служба України https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 12.05.2026).
3. Питання функціонування авторизованих економічних операторів. https://customs.gov.ua/deiaki-pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanikh-ekonomichnikh-operatoriv (дата звернення: 13.05.2026).
4. Sustainable Digital Evolution: Transforming the Ukrainian Customs Service // M. Ishchuk, O. Ishchuk, S. Khrypko, M. Shnitser, T. Vasylchukù, H. Syhyda, A. Hotsalyuk DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n1p217 (дата звернення: 14.05.2026).

УДК 631.3:658.5

Сало К.О.
Науковий керівник – Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ
INTERNATIONAL PRACTICE OF PROCESS MANAGEMENT OF OPERATIONAL ACTIVITIES IN THE AGRICULTURAL ENGINEERING INDUSTRY

Операційна діяльність є фундаментом функціонування будь-якого виробничого підприємства, адже саме вона генерує доходи, забезпечує створення доданої вартості та визначає конкурентоспроможність продукції на ринку. В умовах воєнного стану, який триває з 2022 р., умови господарювання для вітчизняних суб'єктів значно ускладнилися: економічна нестабільність, неможливість довгострокового планування через різні зміни, розрив логістичних ланцюгів та підвищені воєнні загрози вимагають від менеджменту пошуку екстрених рішень для збереження життєздатності бізнесу. За таких обставин використання процесного підходу стає стратегічним резервом для оптимізації операційної діяльності, дозволяючи трансформувати розрізнені функції у злагоджену систему бізнес-процесів, орієнтовану на результат та адаптивність.

Світовий досвід свідчить, що трансформація операційної діяльності в машинобудуванні відбувається одночасно у кількох взаємопов'язаних напрямах: оптимізації виробничих потоків на засадах Lean-філософії, цифровізації клієнтських взаємовідносин через CRM-системи, інтеграції ресурсів підприємства у єдиний ERP-контур, а також впровадження технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Саме комплексне застосування зазначених підходів формує конкурентоздатну архітектуру бізнес-процесів сучасного підприємства.

Ключові напрями оптимізації бізнес-процесів у галузі сільськогосподарського машинобудування охоплюють широкий спектр управлінських та технологічних рішень. Концепція Lean бере початок із Toyota Production System та будується на усуненні всіх видів втрат (muda) у виробничому потоці. Для підприємств сільгоспмашинобудування це означає скорочення надлишкових запасів комплектуючих, мінімізацію простоїв складальних ліній та стандартизацію операцій технічного обслуговування. Найбільш показовим є досвід компанії John Deere – світового лідера з виробництва сільськогосподарської техніки. У 2003 р. компанія інвестувала $100 млн у комплексне впровадження Lean, доручивши проєкт менеджеру Каллін Курцу [5]. Для вітчизняних підприємств, таких як ХТЗ (Харківський тракторний завод) та «Агромаш», Lean-практики залишаються перспективним, хоча й недостатньо освоєним інструментом. Дослідження свідчать, що впровадження навіть базових Lean-інструментів – 5S, картування потоку цінності (VSM) та системи канбан – здатне скоротити час виробничого циклу на 20-30% і знизити витрати на незавершене виробництво [2].

Для підприємств сільськогосподарського машинобудування клієнтська база є складноструктурованою: вона включає дилерські мережі, агрохолдинги, фермерські господарства та органи державних закупівель. Управління цими відносинами на основі CRM-платформ дозволяє централізувати дані про контрагентів, автоматизувати обробку замовлень і прогнозувати попит на запасні частини. AGCO Corporation (бренди Fendt, Massey Ferguson, Valtra) інтегрувала CRM у свою платформу Fuse, яка станом на 2023 р. об'єднує понад 250 000 підключених машин і забезпечує дилерам та виробнику доступ до даних телематики у режимі реального часу. CNH Industrial (Case IH, New Holland) реалізує аналогічний підхід через інтеграцію CRM із системою управління дилерською мережею більш ніж із 3 000 дилерських центрів по всьому світу [4]. Подібні рішення дозволяють підприємствам суттєво скорочувати терміни реагування на запити клієнтів.

Комплексна автоматизація операційної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування передбачає впровадження ERP-систем, що забезпечують наскрізну інтеграцію закупівель, виробництва, збуту та фінансів. У поєднанні з MES-системами (Manufacturing Execution Systems) ERP дозволяє управляти виконанням замовлень у реальному часі, відстежувати завантаженість потужностей і автоматично формувати виробничі графіки. Досвід CLAAS у впровадженні SAP ERP як основи для управління глобальним виробництвом і дилерською мережею демонструє, що подібна інтеграція скорочує адміністративні витрати та підвищує прозорість операцій. В умовах вітчизняного ринку автоматизація документообігу та впровадження ERP-рішень (наприклад, українського розробника BAS або адаптованих версій SAP) поступово стають стандартом для середніх і великих підприємств галузі, хоча рівень цифрової зрілості залишається нерівномірним [1].

Штучний інтелект та предиктивна аналітика: новий вимір процесного управління. Найдинамічнішим напрямом трансформації операційних процесів у сільгоспмашинобудуванні є впровадження технологій штучного інтелекту та IoT. John Deere Operations Center забезпечує аналітику даних із поля в режимі реального часу, дозволяючи не лише оптимізувати роботу техніки, але й покращувати конструкцію майбутніх моделей на основі масивів реальних польових даних. CLAAS у 2025 р. представив прототип AI-системи виявлення бур'янів, здатної скорочувати використання гербіцидів до 95% [3]. Компанія CNH Industrial розробила систему Sense & Act Spraying, що обіцяє економію гербіцидів до 80% завдяки точковому розпиленню. Предиктивна аналітика (predictive maintenance) дозволяє прогнозувати відмови обладнання до їх виникнення, що особливо критично для сервісних департаментів підприємств-виробників у рамках постпродажного обслуговування.

Таким чином, аналіз вітчизняного та світового досвіду дозволяє констатувати, що процесний підхід в управлінні операційною діяльністю підприємств сільськогосподарського машинобудування реалізується через комплексну інтеграцію Lean-практик, CRM та ERP-систем, інструментів штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Синергетичний ефект від їх спільного застосування забезпечує скорочення операційних витрат.

Список використаних джерел

1. Дьомін І. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки. *Економічний простір*. 2025. № 205. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/341249 (дата звернення: 24.05.2026).

2. Прокопенко М.О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501 (дата звернення: 24.05.2026).

3. AgTechNavigator. Agritechnica 2025: Key trends from the world's largest ag equipment show. URL: https://www.agtechnavigator.com/Article/2025/ 12/01/agritechnica-2025-key-trends-from-the-worlds-largest-ag-equipment-show/ (дата звернення: 24.05.2026).

4. MarketReportsWorld. URL: https://www.marketreportsworld.com/market-reports/agricultural-machinery-and-equipment-market-14715016 (дата звернення: 24.05.2026).

5. Shoplogix. 9 Companies That Use Lean Manufacturing. URL: https://shoplogix.com/nine-companies-that-use-lean-manufacturing/ (дата звернення: 24.05.2026).

УДК 658.7:005.6

Сіренко А.П.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ЛОГІСТИКИ
IMPROVEMENT OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE ENTERPRISE BASED ON THE IMPLEMENTATION OF LEAN LOGISTICS

У сучасних умовах стрімкого розвитку електронної комерції та цифровізації економіки ефективність логістичних систем стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Для компаній, що працюють у сфері доставки та онлайн-сервісів, швидкість обробки замовлень, оптимальне використання ресурсів і якість обслуговування клієнтів безпосередньо впливають на рівень прибутковості та позиції на ринку. Саме тому особливої актуальності набуває впровадження Lean-логістики як сучасного підходу до управління логістичними процесами. Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення логістичної системи підприємства на основі Lean-підходу та обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності. Новизна дослідження полягає у поєднанні класичних Lean-інструментів із цифровими технологіями управління логістичними потоками у сфері електронної комерції та доставки.

Lean-логістика сьогодні виходить за межі традиційного розуміння економії ресурсів і перетворюється на комплексну систему управління потоками. Її основною метою є усунення всіх видів втрат, які не створюють цінності для кінцевого споживача. До таких втрат належать надлишкові запаси, зайві переміщення, простої персоналу, неефективне планування маршрутів та дублювання інформаційних операцій. На мою думку, найбільшою проблемою сучасних логістичних систем є не лише високий рівень витрат, а й недостатня гнучкість процесів, що ускладнює адаптацію підприємств до швидких змін попиту. Саме тому Lean-підхід варто розглядати не як окремий інструмент оптимізації, а як цілісну філософію управління підприємством. Її використання дозволяє синхронізувати логістичні процеси з цифровими платформами, автоматизованими системами управління та клієнтськими сервісами. Важливим аспектом є також активне залучення персоналу до процесу безперервного вдосконалення, оскільки ефективність Lean значною мірою залежить від здатності працівників швидко виявляти та усувати проблеми у процесах.

На підтвердження ефективності Lean-логістики доцільно зазначити, що світові компанії активно використовують принципи ощадливого управління для оптимізації власних логістичних систем. Наприклад, Amazon інтегрувала автоматизовані системи сортування та принципи Just-in-Time, що дозволило значно скоротити час обробки замовлень і підвищити швидкість доставки. DHL реалізує глобальну програму «First Choice», яка поєднує Lean та Six Sigma для мінімізації втрат у транспортній і складській логістиці. На мою думку, в українських умовах подібні підходи активно використовують «Нова пошта», Rozetka та Glovo, які орієнтуються на цифровізацію процесів, автоматизацію сортування та оптимізацію маршрутів доставки. На мою думку, саме інтеграція Lean-інструментів із сучасними цифровими технологіями формує новий етап розвитку логістики, де основною цінністю стають швидкість і точність виконання замовлень. Це дозволяє підприємствам не лише скорочувати витрати, а й підвищувати рівень довіри та лояльності клієнтів.

Показовим прикладом ефективного використання Lean-логістики є діяльність ТОВ «ГЛОВОАПП УКРАЇНА». Логістична система компанії функціонує на основі цифрової платформи, яка об’єднує клієнтів, партнерів і кур’єрів у єдину інформаційну мережу. Алгоритми компанії в режимі реального часу аналізують навантаження, прогнозують попит і визначають оптимальні маршрути доставки, що дозволяє мінімізувати втрати часу та простої кур’єрів. Крім того, використання принципу Just-in-Time забезпечує швидке виконання

замовлень без накопичення надлишкових ресурсів. На практиці це проявляється у скороченні часу доставки, оптимізації використання транспортних ресурсів і підвищенні рівня сервісу для клієнтів. Водночас дослідження показало, що навіть у високотехнологічних логістичних системах залишаються резерви для вдосконалення, зокрема у сфері прогнозування попиту, балансування навантаження та зменшення непродуктивних операцій.

Отже, Lean-логістика є ефективним інструментом удосконалення логістичних систем підприємств в умовах цифрової економіки. Її впровадження дозволяє скоротити витрати, оптимізувати використання ресурсів, підвищити швидкість обслуговування та покращити якість взаємодії зі споживачами. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери електронної комерції та доставки. Отримані результати можуть бути використані як основа для подальшого розвитку цифрових логістичних систем і впровадження сучасних підходів до управління потоками ресурсів.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В. Логістика: підручник. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2018. – 320 с.
2. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. – Pearson, 2016.
3. How Lean is Amazon? URL: https://www.lean.org/the-lean-post/articles/how-lean-is-amazon/
4. First Choice Putting our customers first. URL: https://group.dhl.com/en/about-us/the-group/strategy/first-choice.html

УДК 005.332.04:005.521

Тіхонов А.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ KPI
MANAGEMENT OF BUSINESS PERFORMANCE BASED ON KPI

В умовах посиленої конкуренції та економічної нестабільності здатність підприємства системно вимірювати й підвищувати власну результативність перетворюється на одну з ключових конкурентних переваг. Поняття результативності у сучасній управлінській науці трактується неоднозначно: цільовий підхід визначає її як ступінь досягнення встановлених цілей, системний – як здатність організації підтримувати стабільне функціонування в умовах мінливого середовища, процесний – як похідну від якості внутрішніх бізнес-процесів. Попри відмінності у вихідних позиціях, усі три підходи сходяться в одному: результативність потребує вимірювання, а отже, системи показників, здатної перетворити стратегічні наміри на управлінські орієнтири. Саме цю функцію виконують ключові показники ефективності (KPI), що стали одним із центральних інструментів сучасного менеджменту.

Концептуальною основою управління результативністю на основі KPI є методологія збалансованої системи показників (BSC), запропонована Р. Капланом та Д. Нортоном у 1992 році. BSC структурує вимірювання результативності за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [1]. KPI у цьому контексті виступає не самостійною концепцією, а вимірювальним інструментом, що наповнює стратегічну архітектуру BSC конкретними кількісними й якісними індикаторами. Без BSC KPI перетворюється на хаотичний набір метрик, не інтегрованих у стратегічний контекст; без KPI BSC залишається суто концептуальною схемою без операційного змісту. Принципово важливим є розмежування, на якому наполягає Д. Парментер: справжніх KPI в

організації може бути лише 5-7, і вони відрізняються від звичайних показників результативності тим, що їхнє виконання або невиконання справляє визначальний вплив на стратегічний стан підприємства [2].

Класифікація KPI охоплює кілька ключових вимірів. За спрямованістю в часі виокремлюють випереджувальні показники (leading), що сигналізують про майбутні результати, наприклад, рівень завантаженості потужностей або кількість нових контрактів, та відстаючі (lagging), що фіксують вже досягнуті результати: виручку, рентабельність, частку ринку. За характером вимірювання розрізняють кількісні та якісні показники; за рівнем управління – корпоративні, функціональні та індивідуальні. Збалансована система KPI має поєднувати індикатори різних класифікаційних груп, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові виміри результативності. На практиці ж більшість підприємств тяжіє до домінування відстаючих фінансових показників, що суттєво знижує здатність системи до проактивного управління та своєчасного виявлення відхилень.

Ключовою управлінською проблемою при впровадженні KPI є забезпечення вертикального каскадування – послідовної декомпозиції корпоративних показників на рівень підрозділів і окремих співробітників. Порушення цього принципу породжує субоптимізацію: підрозділи досягають власних показників на шкоду загальноорганізаційній результативності. Не менш критичним є дотримання SMART-критеріїв при формуванні кожного показника: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часова визначеність є необхідними, хоча й недостатніми умовами якісного KPI [3]. Практична дієвість системи визначається також якістю управлінського циклу, який вона обслуговує: визначення стратегічних цілей, розробка KPI з цільовими значеннями, каскадування, моніторинг відхилень та прийняття коригувальних рішень. Лише замкненість і регулярність цього циклу перетворює KPI з формального звітного механізму на реальний інструмент управління.

Окремої уваги заслуговує проблема динамічності системи KPI. Показники, що були стратегічно релевантними на одному етапі розвитку підприємства, можуть втратити актуальність при зміні зовнішнього середовища і їх несвоєчасний перегляд перетворює систему на інерційний бюрократичний механізм. Особливо гостро ця проблема постає в умовах підвищеної невизначеності, характерної для вітчизняного бізнесу в умовах воєнного часу: жорсткі річні плани стають нежиттєздатними, а система KPI має переорієнтуватися на більш короткі цикли моніторингу з гнучкими цільовими значеннями і діапазонами допустимих відхилень. Це вимагає від управлінців принципово іншої управлінської культури – культури адаптивного планування, де відхилення від плану є не приводом для покарання, а сигналом для аналізу та коригування стратегії.

Таким чином, управління результативністю підприємства на основі KPI є комплексною управлінською системою, ефективність якої визначається стратегічною відповідністю показників, їх збалансованістю за типом і рівнем управління, якістю каскадування та дисципліною управлінського циклу. Подолання розриву між формальним впровадженням KPI та їх реальною інтеграцією у стратегічне управління є актуальним завданням для вітчизняного бізнесу, особливо в контексті повоєнного відновлення, коли здатність підприємств утримувати операційну ефективність і стратегічний фокус одночасно стає необхідною умовою сталого розвитку економіки країни.

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

2. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. 379 p.

3. Друкер П. Практика менеджменту / пер. з англ. І. Олійник. Київ: Видавництво Жупанського, 2008. 398 с.

УДК 005.21:658

Тютюнник О.П.
Науковий керівник – Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

У сучасних умовах розвитку економіки публічно-приватне партнерство (далі – ППП) виступає важливим інструментом реалізації масштабних інфраструктурних, соціальних та інноваційних проєктів. Залучення приватного сектору до виконання функцій, традиційно притаманних державі, дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, однак водночас супроводжується значною кількістю ризиків. Ризики у проєктах публічно-приватного партнерства мають комплексний характер і можуть виникати на різних етапах їх реалізації. До основних видів ризиків належать фінансові, правові, політичні, операційні, екологічні та соціальні ризики.

Ефективне управління ризиками передбачає системний підхід, що включає ідентифікацію, оцінку, розподіл і мінімізацію ризиків між учасниками партнерства. Одним із ключових принципів є розподіл ризиків між державою та приватним партнером залежно від їх здатності найбільш ефективно ними управляти. Важливим механізмом управління ризиками є проведення попереднього аналізу, який дозволяє виявити потенційні загрози ще на етапі підготовки проєкту. Крім того, застосовуються інструменти фінансового страхування, гарантії, концесійні угоди, а також використання контрактних механізмів, що чітко визначають відповідальність сторін.

Окремої уваги заслуговує використання міжнародного досвіду управління ризиками у ППП. Провідні міжнародні організації, такі як World Bank та Organisation for Economic Co-operation and Development [2; 3], розробили рекомендації щодо ефективного розподілу ризиків, забезпечення прозорості та підвищення ефективності партнерств. Сучасні підходи до управління ризиками передбачають використання методів кількісної та якісної оцінки, зокрема SWOT-аналізу, аналізу чутливості, сценарного планування та моделювання ризиків.

Особливого значення управління ризиками набуває в умовах нестабільності економіки та відновлення інфраструктури України. У таких умовах важливо не лише ідентифікувати ризики, але й формувати ефективні механізми їх моніторингу та контролю протягом усього життєвого циклу проєкту. Це передбачає створення системи постійного аналізу ризиків, адаптацію стратегій управління та забезпечення прозорості взаємодії між учасниками ППП.

Отже, механізми управління ризиками є невід'ємною складовою реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Їх ефективне застосування сприяє мінімізації можливих втрат, підвищенню довіри між партнерами та досягненню стратегічних цілей проєктів. Подальший розвиток систем управління ризиками має бути спрямований на впровадження міжнародного досвіду та вдосконалення національної практики реалізації ППП.

Список використаних джерел

1. Бутенко В., Байдацький, М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35

2. World Bank. Public-private partnerships reference guide. Washington : World Bank, 2017.

3. Organisation for Economic Co-operation and Development. Recommendation of the Council on Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris : OECD, 2012.

УДК 005.35:330.34

Старостенко В.С., Харитонюк В.В.
Науковий керівник – Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
CROSS-SECTORAL STAKEHOLDER INTERACTION AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Сьогодні світ стикається з численними економічними, соціальними та екологічними викликами, які потребують консолідації зусиль і вироблення спільних рішень за участю всіх зацікавлених сторін. Міжсекторальна взаємодія стейкхолдерів сприяє об'єднанню ресурсів, інформації та організаційних можливостей для реалізації суспільно важливих проєктів і досягнення стратегічних цілей розвитку. Крім того, така співпраця забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, розвиток соціальної відповідальності, зміцнення партнерських відносин та покращення якості життя населення. У зв'язку з цим дослідження даної теми є важливим і актуальним для сучасного суспільства.

Метою даного дослідження є аналіз впливу взаємодії держави, бізнесу та громадських організацій на забезпечення сталого розвитку й обґрунтування ролі міжсекторальної співпраці у вирішенні сучасних економічних, соціальних та екологічних проблем.

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється розвитку міжсекторальної взаємодії як важливого інструменту забезпечення ефективного управління та досягнення цілей сталого розвитку. В умовах зростання складності соціально-економічних процесів особливого значення набуває налагодження співпраці між державою, бізнесом та громадянським суспільством. У наукових дослідженнях міжсекторальна взаємодія розглядається як важливий механізм координації діяльності державного, приватного та громадського секторів. Основою крос-секторального партнерства є співпраця між державою, бізнесом і суспільством, кожен із яких володіє відповідними ресурсами, управлінськими можливостями та інструментами впливу для досягнення спільних цілей розвитку.

Публічно-приватне партнерство є однією з найбільш поширених і ефективних форм міжсекторальної взаємодії. Реалізація інфраструктурних, соціальних та інноваційних проєктів потребує налагодження ефективної співпраці між державними інституціями та приватним сектором. В останні роки в Україні суттєво вдосконалено нормативно-правове забезпечення у сфері публічно-приватного партнерства, а також сформовано нові інституційні механізми та системи підтримки реалізації відповідних проєктів. Це створює передумови для розвитку інфраструктури, енергетичної сфери, інноваційної діяльності та забезпечення процесів післявоєнного відновлення держави [1; 2]. У системі міжсекторальної взаємодії держава виконує функції регулювання, контролю та забезпечення дотримання правових норм. Вона формує стратегічні напрями соціально-економічного розвитку, забезпечує стабільність функціонування суспільства та створює нормативно-правові умови для розвитку підприємницької діяльності. [3]. Бізнес-сектор виступає важливим джерелом фінансових ресурсів, інновацій та сучасних технологій. Підприємства забезпечують створення робочих місць, розвиток ринку товарів і послуг, а також формують економічну основу для реалізації державних і громадських проєктів. Водночас громадянське суспільство, представлене громадськими організаціями, профспілками, волонтерськими рухами та місцевими громадами, забезпечує розвиток соціального капіталу, демократичних цінностей та суспільного контролю. Саме громадянське суспільство відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості діяльності органів влади та бізнесу, розвитку демократичних процесів і реалізації соціально значущих ініціатив (табл.1).

Таблиця 1

Основні учасники міжсекторальної взаємодії стейкхолдерів та їх функції

Учасники	Основні функції
Держава	Формування законів, підтримка проєктів розвитку, організація державної політики
Бізнес	Інвестиції, впровадження інновацій, створення робочих місць.
Громадські організації	Громадський контроль, захист прав громадян
Освітні та наукові установи	Підготовка спеціалістів, наукові дослідження, розробка нових технологій
Місцеві громади	Участь у розвитку територій

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 5]

Особливого значення в умовах інноваційного розвитку економіки набуває співпраця між бізнесом, освітою та наукою. Освітні заклади та науково-дослідні установи забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців, створення нових технологій і проведення наукових досліджень. Водночас бізнес-сектор забезпечує практичне впровадження інноваційних розробок, комерціалізацію результатів наукових досліджень та фінансування інноваційних проєктів. Така модель взаємодії відповідає концепції Triple Helix, яка ґрунтується на співпраці університетів, бізнесу та держави з метою забезпечення інноваційного розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності держави [3].

Незважаючи на значні переваги міжсекторальної співпраці, у процесі її реалізації виникає низка проблем і обмежень. Серед основних викликів доцільно виокремити недостатній рівень довіри між учасниками взаємодії, відмінність інтересів сторін, обмеженість фінансових ресурсів, наявність бюрократичних перешкод та недостатню ефективність комунікаційних механізмів.

Отже, міжсекторальна взаємодія стейкхолдерів є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку організацій та суспільства загалом. Завдяки ефективній співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства створюються передумови для підвищення ефективності управління, розвитку інноваційної діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення конкурентоспроможності. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вивчення ролі міжсекторальної взаємодії стейкхолдерів у процесах відновлення України в умовах війни та післявоєнного періоду, а також на дослідження значення цифрових технологій у забезпеченні ефективної взаємодії між державою,

Список використаних джерел

1. Біловицька Ю. А. Механізми співпраці держави та бізнесу в умовах реалізації державної політики сталого розвитку «зеленої» економіки в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск.* 2022. С. 10-17. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.2
2. Солонар Л. М., Янчук Д. О. Партнерство держави, бізнесу та громадськості для досягнення сталих результатів. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»*. Кропивницький. 2025. С. 414-415.
3. Галушка З. І. Крос-секторальні партнерства як інструмент управління інноваціями для досягнення цілей сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки.* 2026. №1 (58). С. 652- 657. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-85
4. Хахалєв Д. О. Родь партнерства у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. №3. С. 155-159. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-27
5. Редько К. Ю., Ковтун О. А., Антохов А. А. Міжсекторальні підходи до сприяння сталому розвитку економіки України. *Стала економіка.* 2024. С. 16. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12698442

УДК 331.108:005.311.11

Хорошева К.О.
Науковий керівник – Глєбова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ ESG
PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING HR ANALYTICS IN UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING ESG STANDARDS

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення вимог до корпоративної прозорості підприємства дедалі активніше інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного управління. Особливого значення набуває соціальна складова ESG, яка охоплює питання управління людським капіталом, розвитку персоналу, забезпечення рівності, добробуту працівників та формування безпечного робочого середовища. У цьому контексті HR-аналітика стає важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення доказовості управлінських рішень.

HR-аналітика являє собою систему збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал з метою підтримки стратегічного управління людськими ресурсами. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам оцінювати рівень продуктивності працівників, плинність кадрів, ефективність мотиваційних програм, потреби у навчанні, рівень залученості персоналу та інші показники, пов’язані із соціальною відповідальністю бізнесу. У межах ESG-підходу HR-аналітика забезпечує можливість формування прозорої системи оцінювання соціальних показників діяльності підприємства та їх інтеграції у нефінансову звітність. Як зазначає О. Грідін, HR-аналітика є ключовим елементом сучасної системи управління персоналом, оскільки забезпечує перехід від інтуїтивного підходу до управління на основі даних [1]. На думку Д. Кобця, активний розвиток цифрових технологій та використання Big Data сприяють трансформації HR-процесів і відкривають нові можливості для автоматизації кадрового менеджменту [2].

Для підприємств України впровадження HR-аналітики супроводжується низкою проблем. Однією з ключових є недостатній рівень цифровізації HR-процесів та фрагментарність інформаційних систем управління персоналом. На багатьох підприємствах кадровий облік і досі має переважно адміністративний характер, що ускладнює накопичення та аналіз якісних HR-даних. Додатковими проблемами є обмежене використання сучасних HRM-платформ, дефіцит фахівців з HR-аналітики, низький рівень цифрових компетентностей персоналу та відсутність сформованої культури прийняття рішень на основі даних.

Суттєвим стримуючим фактором також є недостатнє розуміння взаємозв’язку між HR-аналітикою та ESG-стратегією підприємства. Частина українських компаній сприймає ESG переважно як вимогу до екологічної звітності, недооцінюючи соціальний аспект сталого розвитку. Водночас міжнародні стандарти ESG дедалі більше акцентують увагу на показниках, пов’язаних із людським капіталом: рівнем гендерної рівності, безпекою праці, навчанням персоналу, корпоративною культурою, інклюзивності та утриманням талантів. Саме HR-аналітика забезпечує можливість кількісного вимірювання таких показників та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства. Попри наявні проблеми, впровадження HR-аналітики відкриває значні перспективи для українських підприємств. Використання аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності кадрових рішень, оптимізації витрат на персонал, прогнозуванню кадрових ризиків та підвищенню рівня організаційної стійкості. Крім того, HR-аналітика дозволяє формувати прозору ESG-звітність, що підвищує інвестиційну привабливість підприємств та рівень довіри з боку партнерів і міжнародних фінансових інституцій.

Дослідники О. Баксалова та співавтори підкреслюють, що застосування HR-аналітики дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, оптимізувати витрати на управління кадрами та покращити стратегічне планування діяльності підприємства [3]. Крім того, Носаль О. зазначає, що впровадження сучасних моделей HR-аналітики сприяє підвищенню якості кадрових рішень і формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами [4].

HR-аналітика є перспективним напрямом розвитку системи управління персоналом в Україні, однак її ефективне впровадження потребує вдосконалення цифрової інфраструктури підприємств, розвитку професійних компетентностей HR-фахівців та активного використання сучасних інформаційних технологій. HR-аналітика також є досить важливим інструментом сучасного управління персоналом, який дозволяє підвищити ефективність кадрових рішень, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити стратегічний розвиток підприємства. В умовах цифрової трансформації економіки українські підприємства поступово впроваджують аналітичні HR-технології, однак цей процес стримується недостатнім рівнем цифровізації, браком фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів та низьким рівнем використання сучасних інформаційних систем.

Для підвищення ефективності впровадження HR-аналітики на підприємствах України в умовах інтеграції ESG-стандартів доцільним є комплексне вдосконалення системи управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. Насамперед це передбачає модернізацію цифрової інфраструктури підприємств, впровадження інтегрованих HRM- та ERP-систем, автоматизацію кадрових процесів, а також активніше використання інструментів Big Data, штучного інтелекту та predictive analytics для прогнозування кадрових ризиків і оцінювання ефективності HR-рішень. Важливого значення набуває розвиток професійних компетентностей HR-фахівців у сфері роботи з даними, ESG-звітності та цифрової аналітики персоналу. Крім того, стратегічним напрямом є формування аналітичної культури управління людським капіталом, орієнтованої на прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних, прозорих ESG-показників та оцінювання соціальної результативності підприємства.

Отже, HR-аналітика є важливим інструментом сучасного управління персоналом, який забезпечує підвищення ефективності кадрових рішень та підтримує реалізацію принципів ESG-управління на підприємствах України. Використання аналітичних HR-технологій дозволяє здійснювати комплексне оцінювання людського капіталу, прогнозувати кадрові ризики та підвищувати рівень організаційної стійкості підприємств. У контексті впровадження ESG-стандартів HR-аналітика сприяє формуванню прозорої системи оцінювання соціальних показників діяльності підприємства та забезпечує якісне інформаційне підґрунтя для нефінансової звітності.

Перспективним напрямом також є використання технологій Big Data, штучного інтелекту та predictive analytics для підвищення якості управлінських рішень у сфері управління людським капіталом. У результаті впровадження HR-аналітики українські підприємства отримають можливість підвищити конкурентоспроможність, забезпечити відповідність міжнародним ESG-вимогам та сформувати сучасну модель стратегічного управління персоналом на основі принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*, 2024, 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29

2. Кобець Д. Hr-аналітика і big data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, 3. С. 184-189.

3. Баксалова О., Чорна Л., Косіюк О. Формування hr-стратегії розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2025, 4. С. 449-456.

4. Носаль О. П’ятикрокова модель HR-аналітики. Економіка та суспільство, 2025, 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-77

УДК 658.7:004

Червона Н.Р., Шеремет М.М.
Науковий керівник – Кудінов О.М., старший викладач
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
DIGITALISATION OF LOGISTICS PROCESSES AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У сучасних умовах цифрові технології перетворюються на чинник розвитку логістики та підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання. Цифровізація логістичних процесів сприяє оптимізації управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, зниженню операційних витрат, підвищенню якості логістичних послуг і забезпеченню прозорості логістичних операцій. Водночас впровадження цифрових рішень дозволяє мінімізувати негативний вплив логістичної діяльності на довкілля шляхом оптимізації маршрутів перевезень, скорочення споживання ресурсів та розвитку екологічно орієнтованих підходів до управління логістикою. Для України питання цифрової трансформації логістичної системи набуває особливої актуальності в умовах воєнних та економічних викликів, оскільки потребує не лише відновлення пошкодженої інфраструктури, а й формування сучасної, стійкої та інтегрованої до європейського простору логістичної системи.

Метою дослідження впливу процесів цифровізації на розвиток логістичних систем і процесів, а також визначення її ролі у забезпеченні сталого розвитку, підвищенні ефективності управління логістичними операціями та зміцненні стійкості ланцюгів постачання в умовах сучасних економічних і глобалізаційних викликів.

Для забезпечення ефективного впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність необхідним є підвищення рівня кваліфікації та розвиток професійних компетентностей працівників логістичної сфери. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці та ефективності виконання логістичних операцій, а й формуванню більш комфортного, адаптивного та технологічно орієнтованого робочого середовища [1; 2]. Водночас цифровізація логістичних процесів забезпечує підвищення адаптивності та стійкості підприємств в умовах сталого розвитку і безпекових викликів. У табл. 1 узагальнено основні напрями цифровізації логістики, їх характеристики та вплив на забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1

Технолоії цифровізації логістичних процесів як інструмент сталого розвитку

№	Напрям цифровізації	Характеристика	Вплив на сталий розвиток
1	Інтернет речей (IoT)	Використання датчиків і пристроїв для моніторингу транспорту, вантажів і складів реального часу	Підвищення точності та безпеки перевезень.
3	Big Data та аналітика	Аналіз великих обсягів даних для прогнозування попиту, планування поставок і прийняття обгрунтованих рішень	Оптимізація логістичних рішень.
4	Штучний інтелект (AI)	Застосування алгоритмів AI для планування маршрутів, управління поставками, прогнозування ризиків	Підвищення ефективності логістики.
5	Блокчейн	Використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та захисту даних у ланцюгах постачання	Зменшення ризиків та підвищення довіри.

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

У складних умовах воєнних та економічних викликів логістика відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності постачання товарів, ресурсів і продукції, особливо в умовах підвищених безпекових ризиків та нестабільності транспортних маршрутів. За таких умов особливої актуальності набувають питання оптимізації логістичних витрат, підвищення ефективності управління ланцюгами постачання та забезпечення прибутковості підприємств в умовах зростаючої конкуренції. Водночас обмежений доступ до морських портів та руйнування транспортної інфраструктури суттєво посилюють значення логістики, зокрема в аграрному секторі, де ефективна організація перевезень, зберігання та розподілу продукції стає критично важливою для забезпечення стабільності виробництва та експорту.

Досить важливим антикризовим інструментом підвищення інвестиційної привабливості роздрібних мереж України є цифровізація зовнішньоекономічних процесів. В умовах воєнних та економічних викликів впровадження цифрових технологій у сферу зовнішньоекономічної діяльності сприяє підвищенню ефективності міжнародної торгівлі, оптимізації логістичних операцій та забезпеченню прозорості бізнес-процесів. Особливого значення набуває розвиток електронної митниці, систем електронного декларування, цифрових платформ і сервісів автоматизованого митного оформлення, які дозволяють скоротити час проходження митних процедур, мінімізувати бюрократичні бар'єри та знизити трансакційні витрати підприємств. Основними антикризовими інструментами цифровізації є ERP-, CRM- і SCM-системи, FinTech-платформи, системи ризик-менеджменту й аналітичні панелі [4].

Отже в результаті наукового дослідження доведено, що для стійкості критичної інфраструктури та захисту, одним із основних чинників є цифровізація. Визначено преваги, недоліки та ризики ефективного цифрового розвитку та його вплив на результат. Проведене дослідження засвідчило, що цифровізація логістичних процесів є важливим чинником підвищення ефективності логістичних систем, оптимізації ланцюгів постачання та забезпечення сталого розвитку підприємств. Встановлено, що впровадження цифрових технологій сприяє зниженню витрат, підвищенню прозорості бізнес-процесів, зміцненню стійкості логістичних систем та підвищенню конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних і безпекових викликів. Особливого значення цифровізація логістики набуває для України в умовах воєнного стану та необхідності відновлення транспортної й логістичної інфраструктури.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розвиток цифрових платформ управління логістикою, впровадження технологій штучного інтелекту та Big Data у логістичні процеси, а також удосконалення механізмів забезпечення стійкості логістичних систем і критичної інфраструктури в умовах кризових викликів.

Список використаних джерел

1. Канцедал Н., Лега О., Морозов Є. . Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір.* 2025. №199. 45-51 с. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51

2. Алькема В. Г. Цифровізація як інструмент ефективності аграрної логістики в умовах воєного стану. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток»:* матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м.Львів, 14 листопада 2025 року). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2025. 21-25 с.

DOI: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/9218/1/14_11_2025.pdf#page=21

3. Кишакевич, Б. Ю., Савка, О. В. Цифровізація зовнішньоекономічних процесів як антикризовий інструмент відновлення інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації,* 2025. 1-17 с. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17404474

3. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. *Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз.* 2024. Том 34. *№* 4. 213-238 с. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213

УДК 005.932:502.131.1

Черевань К.С.;
Кудінова А.О., к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTING PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE ENTERPRISE'S LOGISTICS ACTIVITIES

Імплементація принципів сталого розвитку в логістичний менеджмент дозволяє організаціям мінімізувати екологічну деструкцію, посилити позитивний соціальний вплив та сформувати етичний і резильєнтний ланцюг постачання. Фундаментом такої моделі мають стати стратегії побудови низьковуглецевих ланцюгів створення вартості, де пріоритетне значення надається масштабному впровадженню «зелених» технологій, радикальному підвищенню енергоефективності та реалізації концепції «нульових відходів» (Zero Waste). Стратегічним вектором розвитку логістичних систем на сучасному етапі має стати досягнення динамічної рівноваги між оперативною ефективністю логістичного забезпечення та збереженням екологічного капіталу в поєднанні з інклюзивним зростанням добробуту громад.

Взаємозв'язок між парадигмою сталого розвитку та традиційним логістичним менеджментом має симбіотичний характер. Сталий розвиток формує цільову архітектуру та систему пріоритетів, у той час як логістичне підприємництво забезпечує інноваційні механізми та прикладні рішення для їх реалізації (таблиця 1). Інтеграція цих контурів дозволяє суб'єктам управління використовувати принципи стійкості як драйвер стратегічного зростання, що генерує значущий позитивний мультиплікативний ефект для національної економіки загалом [1].

Таблиця 1

Система забезпечення сталого розвитку у логістичній діяльності підприємства

Рівень забезпечення	Компоненти системи	Практичні інструменти та заходи	Очікуваний результат (KPI)
Екологічний	Екологізація операцій	Впровадження «зеленого» транспорту, оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO_2.	Зменшення вуглецевого сліду, економія палива.
Економічний	Ресурсоефективність	Циркулярна логістика, Lean-технології, автоматизація складських процесів.	Зниження логістичних витрат, зростання прибутковості.
Соціальний	Етичність та безпека	Забезпечення охорони праці, дотримання етичних кодексів у ланцюгу постачання.	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення бренду.
Інформаційно-технологічний	Цифрова трансформація	Використання Big Data для прогнозування попиту, впровадження блокчейн-технологій.	Прозорість ланцюга постачання, швидкість прийняття рішень.
Колаборативний	Стейкхолдерська взаємодія	Спільне планування з партнерами, соціальне інвестування в громади.	Синергетичний ефект, мінімізація репутаційних ризиків.

Згідно з науковими розробками провідних дослідників [2-6], логістичний менеджмент має унікальні характеристики, що слугують каталізаторами досягнення цілей сталого розвитку. До них належать:

Екологічна відповідальність реалізується через декарбонізацію логістичних операцій, що передбачає радикальне скорочення емісії парникових газів шляхом інтелектуального моделювання маршрутів та масштабування експлуатації низьковуглецевого транспорту.

Соціальна відповідальність фокусується на створенні безпечного та ергономічного робочого середовища, забезпеченні паритетних умов праці для персоналу та імплементації програм соціального інвестування в розвиток територіальних громад.

Економічна результативність базується на пошуку внутрішніх резервів оптимізації витрат та інтенсифікації ресурсного потенціалу за рахунок трансферу інноваційних технологій та цифровізації управлінських процесів [4].

Продовжуючи перелік детермінант сталого логістичного менеджменту, слід виділити такі стратегічні напрями [6]:

1. Імплементація засад циркулярної економіки, яка фокусується на розвитку систем реверсивної (зворотної) логістики, що забезпечують замкнений цикл використання ресурсів через рециклінг та повторне залучення матеріалів у виробничий процес. Це дозволяє радикально мінімізувати обсяги відходів та оптимізувати питому ресурсомісткість продукції.

2. Дифузія енергоефективних та екологічно безпечних технологій, що передбачає інтеграцію відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та енергозберігаючих рішень у логістичну інфраструктуру. Даний підхід забезпечує нівелювання деструктивного антропогенного впливу на навколишнє середовище та підвищує енергетичну автономність підприємства.

Системна інтеграція зазначених характеристик у практику логістичного менеджменту виступає потужним драйвером не лише досягнення глобальних Цілей сталого розвитку, а й суттєвого зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому та вітчизняному ринках.

Отже, сталий розвиток у логістиці є симбіозом економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Практична реалізація цієї концепції базується на переході від традиційної моделі мінімізації витрат до розбудови низьковуглецевих і циркулярних ланцюгів постачання. Ключовими векторами трансформації визначено декарбонізацію транспорту, впровадження систем реверсивної логістики та інтенсифікацію взаємодії зі стейкголдерами. Доведено, що інтеграція принципів сталого розвитку (ESG-підходу) не лише нівелює екологічні ризики, а й капіталізує репутаційний актив підприємства, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 73-86.

2. Парій Л. В., Виноградчий В. І., Перерва Т. П. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності управління логістичною системою підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 43-51.

3. Корюгін А. Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії військового стану. *Фінансовий простір*. 2024. № 1-2 (53). С. 66-75.

4. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 156-172.

5. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.

6. Водолажська Т. О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103.

УДК 620.9:502.131.1

Юдічева О.П., к.т.н., доцент
Київський національний університет будівництва і архітектури
(м. Київ, Україна)

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛІ 7 « ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГІЇ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
PRACTICE OF IMPLEMENTING GOAL 7 “USE OF RENEWABLE ENERGY” IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, кліматичних змін, енергетичних криз та геополітичних трансформацій питання забезпечення енергетичної безпеки та переходу до сталих моделей енергоспоживання набувають особливої актуальності. Адже, світовий попит на електроенергію у 2026–2030 роках зростатиме в середньому на 3,6% щороку. Такий прогноз міститься у новому звіті International Energy Agency (IEA) Electricity 2026 [1]. IEA зазначає, що вже у 2024 році глобальний попит на електроенергію зріс на 4,4%, а у 2025 році очікується приріст ще на 3%. Таким чином, світ входить у фазу стабільно високої динаміки споживання електрики, яка дедалі більше випереджає економічне зростання[1].

Основними драйверами цього безпрецедентного зростання: створення штучного інтелекту та дата-центрів, перехід автотранспорту на електротягу, масове використання кондиціонерів, процеси переходу з викопного палива на теплові насоси та електропечі. Це все суттєво впливає на енергетичну модель економік всіх країн світу.

Одним із ключових напрямів реалізації Цілей сталого розвитку ООН є Ціль 7, що передбачає забезпечення доступу до недорогої, надійної, сталої та сучасної енергії для всіх. У цьому контексті використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) розглядається як стратегічний інструмент декарбонізації економіки, підвищення енергетичної незалежності держав та мінімізації негативного впливу енергетичного сектору на довкілля.

Для України розвиток відновлюваної енергетики має важливе економічне, екологічне та соціальне значення. Високий рівень енергозалежності, потреба у модернізації енергетичної інфраструктури, наслідки воєнних дій та необхідність інтеграції до європейського енергетичного простору зумовлюють актуальність переходу до низьковуглецевої моделі розвитку. Використання сонячної, вітрової, гідро- та біоенергетики дозволяє не лише диверсифікувати джерела енергопостачання, а й сприяє формуванню енергетичної стійкості держави в умовах глобальних викликів.

За результатами 2025 року електроенергія, вироблена з відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), склала 11% у загальній структурі виробництва електроенергії в Україні. За аналізований період показник об’єктів ВДЕ у встановленій генеруючій потужності зріс до 20,4% з урахуванням потужностей приватних домогосподарств.

Сегмент приватних домогосподарств і надалі залишається додатковим драйвером розвитку розподіленої генерації. Упродовж 2025 року в Україні було введено 748 МВт нових потужностей ВДЕ від цієї категорії.

У структурі виробництва електроенергії з ВДЕ найбільшу питому вагу традиційно займають сонячні електростанції - 78%. Частка вітроелектростанцій становить 12%, об’єктів, що виробляють електроенергію з біогазу та біомаси, - 8%, малих гідроелектростанцій - 2%[2].

У 2025 році у світі Сонячна, вітрова, гідроенергетика та інші відновлювані джерела разом вперше в історії сучасної енергосистеми забезпечили понад третину світового виробництва електроенергії. І навпаки, частка вугільної енергетики вперше впала нижче третини.

Виробництво сонячної енергії за підсумками минулого року зросло на рекордні 636 ТВт·год, досягнувши 2778 ТВт·год, що на 30% більше у річному обчисленні. У 2025 році частка відновлювальної енергетики становила 33, 8 % від загального глобального виробництва електроенергії. Частка викопного палива торік становила 54,7% (на вугілля припало 33%, на газ – 21,8%, інше паливо – 2,6%)[3]. Аітрові та сонячні електростанції у ЄС у 2025 році вперше

виробили більше електроенергії, ніж викопне паливо. Торік на них припали рекордні 30% від виробництва електроенергії Євросоюзу, тоді як на викопне паливо – 29%. Частка тільки сонячної енергетики становила 13% [3].

Важливим стимулом розвитку ВДЕ стали міжнародні кліматичні ініціативи та екологічні угоди. Паризька кліматична угода визначила необхідність обмеження глобального потепління та скорочення викидів парникових газів шляхом переходу до використання екологічно чистих джерел енергії. Додатковим фактором трансформації енергетичної політики є реалізація Європейського зеленого курсу, який орієнтований на досягнення кліматичної нейтральності Європейського Союзу до 2050 року. У зв'язку з євроінтеграційними процесами Україна також адаптує власну енергетичну та екологічну політику до європейських стандартів сталого розвитку.

Сучасна практика реалізації Цілі 7 свідчить про активне впровадження інноваційних технологій у сфері енергетики. У багатьох країнах світу цифровізація енергетичних систем стає важливим інструментом підвищення ефективності використання ВДЕ. Використання Smart Grid-технологій, систем штучного інтелекту, Big Data та Internet of Things (IoT) дозволяє здійснювати моніторинг енергоспоживання у режимі реального часу, прогнозувати навантаження на енергосистему та оптимізувати використання енергетичних ресурсів. Це сприяє підвищенню стабільності енергетичних систем та зниженню втрат енергії.

Особливого значення розвиток ВДЕ набуває в умовах глобальних викликів, пов'язаних із воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням цін на енергоресурси та посиленням екологічних загроз. Саме відновлювана енергетика створює передумови для формування децентралізованих енергетичних систем, здатних забезпечувати енергетичну автономність окремих територій, громад та підприємств. Крім того, розвиток «зеленої» енергетики стимулює інноваційну діяльність, створення нових робочих місць та залучення міжнародних інвестицій у сферу сталого розвитку. Якщо до війни відновлювана енергетика в Україні часто асоціювалася з «зеленим» тарифом, то у 2025 році вона стала інструментом енергетичної незалежності [4].

Водночас реалізація Цілі 7 супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень інвестиційного забезпечення, висока вартість модернізації енергетичної інфраструктури, обмеженість систем накопичення енергії, нестабільність нормативно-правового середовища та залежність від імпортних технологій. Для України додатковими викликами є необхідність відновлення пошкодженої енергетичної інфраструктури та забезпечення енергетичної безпеки в умовах воєнного стану.

Отже, практика реалізації Цілі 7 в умовах глобальних викликів передбачає комплексне поєднання державної енергетичної політики, міжнародної співпраці, інноваційного розвитку та цифрової трансформації енергетичної сфери. Використання відновлюваних джерел енергії є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку, підвищення енергетичної незалежності, екологічної безпеки та формування конкурентоспроможної низьковуглецевої економіки України.

Список використаних джерел

1. Віктор Волокіта. Світовий попит на електроенергію щороку зростатиме: Китай - ключовий драйвер. URL: https://epravda.com.ua/energetika/chomu-svitoviy-popit-na-elektroenergiyu-shchoroku-zrostatime-817706/

2. НКРЕКП: частка ВДЕ у виробництві електроенергії у 2025 році склала 11%. URL: https://www.nerc.gov.ua/news/nkrekp-chastka-vde-u-vyrobnytstvi-elektroenerhii-u-2025-rotsi-sklala-11

3. ВДЕ забезпечили 34% світового виробництва електроенергії у 2025 році – Ember.URL: https://gmk.center/ua/news/vde-zabezpechili-34-svitovogo-virobnictva-elektroenergii-u-2025-roci-ember/

4. Winter Outlook 2025-2026 — сезонний огляд безпеки постачання електроенергії для зими (ENTSO-E) https://eepublicdownloads.entsoe.eu/clean-documents/sdc-documents/seasonal/WOR2025/Winter_Outlook_2025-2026_Report.pdf eepublicdownloads.entsoe.eu

СЕКЦІЯ 4
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ

УДК 351.855:502.131.1](438)

Bankova I., Dr.Sci., docent,
Varna Free University "Chernorizets Hrabar" (Varna, Bulgaria)

МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ «ЗЕЛЕНОГО» ПЕРЕХОДУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ
MECHANISM FOR FINANCING THE GREEN TRANSITION IN THE PUBLIC SECTOR

The public sector lending facility is the third pillar of the Just Transition Mechanism [1]. It will combine €1.5 billion in grants funded from the EU budget with €10 billion in loans from the European Investment Bank (EIB) to mobilize between €25 and €30 billion in public investment, which will serve to meet the development needs of territories undergoing a just transition. In the future, the mechanism may be expanded to include financial partners other than the EIB. This instrument will be aimed exclusively at public entities and will provide support for projects that do not generate sufficient revenue to be financed on a commercial basis. Projects are expected to include investments in all types of public infrastructure, such as in the energy and transport sectors, district heating networks, energy efficiency measures—including building retrofits—and social infrastructure. Investments related to fossil fuels will not be supported [2]. Both the second and third pillars have a broader scope than the Just Transition Fund. Since the third pillar supports only projects implemented by public authorities, it primarily finances large-scale infrastructure investments that lack sufficient revenue streams to attract commercial financing. Typical projects supported under the third pillar include categories such as energy and transport, district heating systems, energy efficiency (including building renovation), and social infrastructure [3].

The support provided to Bulgaria by the Just Transition Fund involves the transition of affected regions to carbon-neutral sectors, based on asset transformation. This means that the aim is to utilize existing regional assets to facilitate the transition. These assets include large tracts of consolidated land, the power grid, a highly skilled workforce, transportation infrastructure, an exceptionally valuable strategic location, educational infrastructure, strong local structures and capacity, and others. These assets should help regions such as Stara Zagora to become carbon-neutral industrial hubs, both in terms of net-zero processes and the industries that support future carbon neutrality. The green transition is necessary not only to protect the environment, but also represents a strategic investment in the future of the economy and society as a whole. Policies for achieving the green transition promote the adoption of an integrated approach and the creation of joint and combined initiatives for green transformation at the national and global levels, which is a prerequisite for the introduction and operation of more environmentally friendly infrastructure. Until recently, the focus of assessing the environmental footprint of public and private investments was on the energy efficiency of buildings, facilities, and vehicles. Today, attention is directed toward creating a new economic model to achieve sustainability.

Список використаних джерел:

1. Механизъм за справедлив преход — за да няма изоставени https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_bg
2. Източници на финансиране за справедлив преход. Достъпно на: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism/just-transition-funding-sources_bg
3. Ръководство за Европейските фондове. (2024) Достъпно на: https://bankwatch.org/wp-content/uploads/2024/03/2024_03_EU-funds-guidebook_Bulgarian.pdf

УДК 35.072:334

Агопшук В. С., Мартиненко К. О.
Науковий керівник – Кульчій І.О., к.держ.упр., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», (м. Полтава, Україна)

ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР ЗАПОБІГАННЯ ТРУДОВІЙ МІГРАЦІЇ
GOVERNMENT PROGRAMMES TO SUPPORT YOUTH ENTREPRENEURSHIP AS A MEANS OF PREVENTING LABOUR MIGRATION

Україна вже тривалий час стикається з однією з найгостріших демографічних криз серед країн Європи. Чисельність населення стрімко скорочується внаслідок природного спаду, еміграції та старіння нації. За даними Державної служби статистики, частка осіб старше 60 років неухильно зростає, натомість питома вага молоді у загальній структурі населення скорочується. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року спричинило безпрецедентну хвилю вимушеної міграції: за оцінками міжнародних організацій, понад 6 мільйонів українців опинились за кордоном як переміщені особи. Серед них значну частку становить молодь – найбільш мобільна та економічно активна група населення. Повоєнне відновлення України потребуватиме насамперед людського капіталу – кваліфікованих, ініціативних та підприємницьких молодих людей, здатних долучитися до розбудови країни. Саме тому питання повернення молоді є одним із найбільш фундаментальних у стратегії відновлення [4].

Молодіжне підприємництво розуміється як самостійна господарська діяльність осіб віком від 16 до 35 років, зареєстрованих як суб'єкти підприємницької діяльності, основною метою якої є отримання прибутку та забезпечення матеріального благополуччя [3]. Особливість цього сегменту полягає в тому, що молодь, як ще не сформована у професійному сенсі когорта, потребує специфічних умов для господарювання. Молоді люди відрізняються креативністю, мобільністю, схильністю до ризику та швидкою адаптацією до нових технологій, що робить їх природними агентами інновацій та цифрової трансформації [4]. У табл. 1 наведено характеристику основним державним програмам підтримки молодіжного підприємництва в Україні.

Таблиця 1

Основні державні програми підтримки молодіжного підприємництва в Україні [1-2]

Назва програми	Орган реалізації	Обсяг підтримки
єРобота (підпрограма «Власна справа»)	Міністерство економіки, платформа «Дія»	Мікрогранти 50-250 тис. грн (безповоротно)
єРобота (переробні підприємства)	Міністерство економіки	Гранти до 25 млн грн (до 70% вартості)
Доступні кредити «5-7-9%»	Мінекономіки / банки-партнери	Кредити до 50 млн грн на 3-5 років під 5-9%
Будуй своє (Державна служба зайнятості)	Державна служба зайнятості України	Одноразова виплата допомоги по безробіттю
Гранти ветеранам та членам їхніх сімей (єРобота)	Міністерство економіки	Гранти до 3 млн грн
EU4Youth (ЄС / СпівДія)	Офіс Президента, Мінмолодь, ЄС	Бюджет 307 тис. євро; кар'єрне консультування

Попри певні досягнення, система державної підтримки молодіжного підприємництва в Україні залишається недостатньою та фрагментованою. Серед ключових проблем, які виявляє аналіз наукової літератури та соціологічних досліджень:

- відсутність у законодавстві окремих правових категорій «молодіжне підприємництво»;
- реальні кредити та гранти охоплюють незначну частку потенційних реципієнтів;
- складна документація, бюрократизованість реєстрації, численні перевірки, які створюють перешкоди для молоді;
- низька обізнаність: лише близько 3% молодих підприємців знають про державні програми підтримки та реально ними користуються;
- декларативний характер: значна частина програм реалізується на рівні декларацій; відсутня цілісна система інституційного супроводу молодого підприємця від ідеї до виходу на ринок.

Аналіз світового досвіду та вітчизняної практики господарювання свідчить, що подолання зазначених деструктивних тенденцій потребує переходу від фрагментарних заходів до формування цілісної національної екосистеми молодіжного бізнесу. Першочерговим кроком у цьому напрямі має стати нормативно-правове закріплення дефініції «молодіжне підприємництво» на законодавчому рівні із чітким визначенням критеріїв віднесення суб'єктів господарювання до цієї категорії. Це дозволить запровадити цільові податкові преференції, зокрема податкові канікули для стартапів на перші два роки діяльності, а також спростити процедури звітності для підприємців-початківців. Крім того, критично важливим є розширення фінансової місткості існуючих програм, у тому числі підпрограми «Власна справа», шляхом залучення донорських коштів міжнародних фінансових інституцій та створення спеціалізованих державних венчурних фондів, що знизить бар'єри входу на ринок для капіталомістких молодіжних проєктів.

Розвиток фінансових інструментів повинен супроводжуватися розбудовою якісної інформаційно-консультаційної інфраструктури, здатної трансформувати креативні ідеї молоді у життєздатні бізнес-моделі. Доцільним видається створення мережі регіональних молодіжних бізнес-інкубаторів та коворкінгів на базі провідних закладів вищої освіти, що забезпечить інтеграцію науки, освіти та реального сектору економіки.

Отже, демографічна криза, старіння нації та безпрецедентна вимушена міграція, спричинена повномасштабним вторгненням, ставлять питання утримання та повернення молоді до категорії стратегічних пріоритетів державної політики України. Молодіжне підприємництво, підкріплене системними державними програмами підтримки, здатне стати реальним інструментом запобігання трудовій міграції молоді. Програми «єРобота», «5-7-9%», EU4Youth та інші засвідчують позитивну динаміку, проте охоплюють лише незначну частину потенційних бенефіціарів.

Список використаних джерел:

1. Арзянцева Д. А., Свердлюк Д. С. Молодіжне підприємництво: досвід підтримки малого бізнесу в Україні та Польщі. Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С. 216-218.
2. Програми підтримки бізнесу в Україні. URL: https://givingtuesday.ua/statti/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini/ (дата звернення: 06.04.2026).
3. Сірий Є. В. Особливості розвитку молодіжного підприємництва та самозайнятості молоді в Україні: монографія. Київ: ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я. О., 2021. 68 с.
4. Kraus K., Kraus N., Osetskyi V. Молодіжне підприємництво та політика підтримки молоді в умовах воєнного стану. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 151-164. URL: https://enjefi.com/index.php/journal/article/view/178 (дата звернення: 06.04.2026).

УДК 336.144:342.5:305

Бойко В.В., к. ю. н.,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м.Полтава, України)

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ҐЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В УКРАЇНІ
NORMATIVE AND LEGAL FOUNDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF GENDER-RESPONSIVE BUDGETING IN UKRAINE

Сучасний розвиток системи публічних фінансів України безпосередньо пов’язаний із необхідністю забезпечення принципів соціальної справедливості, рівності та ефективного використання бюджетних ресурсів. У зв’язку з цим особливого значення набуває впровадження ґендерно орієнтованого бюджетування як складової реформи управління державними фінансами. Ґендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі спрямований на врахування потреб різних соціальних груп жінок і чоловіків при плануванні, розподілі та використанні бюджетних коштів. Такий підхід дає можливість підвищити адресність бюджетних програм, забезпечити прозорість використання публічних фінансів та сприяти досягненню фактичної рівності у суспільстві.

В умовах європейської інтеграції України та виконання міжнародних зобов’язань у сфері захисту прав людини питання ґендерної рівності поступово набуває системного характеру. Бюджетна політика більше не розглядається виключно як фінансовий інструмент, оскільки вона має значний соціальний вплив та визначає реальні можливості доступу громадян до публічних послуг. Саме тому ґендерно орієнтоване бюджетування є не лише інструментом фінансового менеджменту, а й механізмом реалізації державної політики у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави, коли питання ефективного й справедливого розподілу бюджетних ресурсів стає одним із ключових елементів фінансової безпеки держави та територіальних громад [6].

Нормативно-правове забезпечення ґендерної рівності в Україні має комплексний характер. Основу правового регулювання становить Конституція України, стаття 24 якої гарантує рівність конституційних прав і свобод громадян та забороняє будь-які привілеї чи обмеження за ознакою статі [1]. Подальший розвиток цих положень здійснено у Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який визначає основні напрями державної політики у сфері ґендерної рівності та закріплює обов’язок проведення ґендерно-правової експертизи нормативно-правових актів [2].

Важливим етапом інституціоналізації ґендерно орієнтованого бюджетування стало реформування системи управління державними фінансами. У межах відповідної стратегії ґендерний підхід визначено як один із механізмів підвищення якості публічних послуг та ефективності використання бюджетних коштів [5]. Практичне значення для впровадження ґендерного підходу мав Наказ Міністерства фінансів України № 1 від 02.01.2019, яким затверджено Методичні рекомендації щодо впровадження та застосування ґендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі [3]. Вказаний нормативний акт визначає основні етапи здійснення ґендерного аналізу бюджетних програм, механізми оцінки ефективності бюджетних витрат та порядок врахування ґендерної складової під час ухвалення управлінських рішень.

Особливого значення набули зміни до Бюджетного кодексу України, внесені у 2025 році, які фактично закріпили ґендерно орієнтований підхід як обов’язковий елемент бюджетного процесу [4]. Це свідчить про поступовий перехід від рекомендаційного характеру ґендерного бюджетування до його нормативного закріплення у системі публічних фінансів. У сучасних умовах ґендерно орієнтоване бюджетування розглядається як різновид

бюджетування, орієнтованого на результат, що передбачає оцінку ефективності бюджетних програм з урахуванням їхнього впливу на різні соціальні групи населення.

Разом із тим, незважаючи на сформовану нормативну базу, практична реалізація ґендерно орієнтованого бюджетування в Україні залишається недостатньо ефективною. Однією з головних проблем є відсутність достатнього обсягу дезагрегованих статистичних даних, необхідних для проведення якісного ґендерного аналізу бюджетних програм. Крім того, суттєвими перешкодами залишаються недостатній рівень ґендерної компетентності посадових осіб, збереження стереотипних підходів у сфері публічного управління та формальний характер реалізації окремих положень законодавства [7].

Ігнорування ґендерної складової у бюджетному процесі може призводити до неефективного використання публічних коштів та нерівномірного доступу населення до соціальних послуг. У свою чергу, впровадження ґендерно орієнтованого бюджетування сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню прозорості бюджетного процесу та формуванню більш ефективної системи публічного управління. На рівні територіальних громад важливого значення набуває використання ґендерних паспортів громад, що дозволяє враховувати результати ґендерного аналізу під час стратегічного планування місцевого розвитку.

Таким чином, Україна вже сформувала необхідні нормативно-правові передумови для впровадження ґендерно орієнтованого бюджетування, однак подальший розвиток цього інституту потребує комплексного вдосконалення механізмів практичної реалізації законодавчих положень. Пріоритетними напрямами мають стати цифровізація збору статистичних даних, підвищення інституційної спроможності розпорядників бюджетних коштів та забезпечення системної інтеграції ґендерного підходу на всіх стадіях бюджетного процесу. Загалом ґендерно орієнтоване бюджетування слід розглядати як важливий інструмент підвищення ефективності публічних фінансів, забезпечення соціальної справедливості та реалізації принципів доброго врядування.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.
2. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування ґендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі : Наказ Міністерства фінансів України від 02.01.2019 № 1. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0001201-19.
4. Бюджетний кодекс України : Закон від 08.07.2010 № 2456-VI (у ред. від 16.01.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.
5. Намазова Ю. І. Ґендерне бюджетування як механізм державної політики в умовах децентралізації // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.2.32.
6. Виговська Н., Ортіна Г., Ієрусалимов В., Дячек С., Литвинчук І. Ґендерне бюджетування в Україні: інструменти, фінансова безпека та ґендерна рівність в економічних секторах // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2024. Vol. 11, No. 2. С. 18–29.
7. Рожко О., Мєдвєдкова Н., Мельнюк Н. Ґендерна складова ризиків бюджетного процесу в Україні // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2026. № 1(228). С. 94–106.

УДК 305:342.7:351.84:316.42

Дубинка О.В., аспірант
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
GENDER POLICY AS AN INSTRUMENT FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Гендерна політика у сучасних умовах має розглядатися не як вузький соціальний напрям, а як наскрізний інструмент забезпечення сталого розвитку, інклюзивності та правового захисту. Її зміст полягає у створенні таких правових, інституційних і фінансових умов, за яких жінки й чоловіки, дівчата й хлопці, а також різні соціальні групи мають рівний доступ до ресурсів, послуг, участі у прийнятті рішень і захисту своїх прав. У контексті Цілі сталого розвитку 5 гендерна рівність пов'язана не лише з недискримінацією, а й із розширенням можливостей жінок і дівчат, подоланням насильства, рівним представництвом та економічною спроможністю [6].

Нормативну основу гендерної політики України становить Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який визначає систему органів та інституцій, наділених повноваженнями у цій сфері, а також закріплює обов'язок органів виконавчої влади та місцевого самоврядування забезпечувати рівні права і можливості, виконувати загальнодержавні й регіональні програми, створювати умови для поєднання професійних і сімейних обов'язків, здійснювати позитивні дії [1]. Отже, гендерна політика є не декларативним принципом, а складовою належного урядування.

Особливої актуальності ця політика набуває в умовах воєнних загроз, вимушеного переміщення населення, зростання соціальної вразливості, руйнування інфраструктури догляду та потреби у справедливому відновленні України. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 травня 2025 р. № 439-р оновлено підходи до реалізації Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року. Серед ключових орієнтирів визначено ефективне функціонування національного механізму гендерної рівності, застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі, збирання та оприлюднення даних, а також рівну участь жінок і чоловіків у прийнятті управлінських рішень, зокрема у гуманітарному реагуванні та відновленні [2].

Важливим викликом залишається економічна нерівність, що проявляється у гендерному розриві в оплаті праці, нерівному розподілі неоплачуваної доглядової праці та обмеженому доступі окремих груп жінок до ресурсів для підприємництва і професійного зростання. Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року спрямована на планомірне зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків за працю рівної цінності та узгоджується з цілями 5, 8 і 10 сталого розвитку [3]. Тому економічна складова гендерної політики має включати прозорість оплати праці, розвиток послуг догляду, підтримку жіночого підприємництва, професійну перепідготовку та недискримінаційний доступ до зайнятості.

Правовий захист у сфері гендерної рівності охоплює не тільки реагування на порушення, а й запобігання дискримінації та насильству за ознакою статі. Стамбульська конвенція визначає необхідність комплексної політики щодо захисту від насильства стосовно жінок і домашнього насильства, ліквідації дискримінації та надання допомоги постраждалим [5]. У період війни цей напрям доповнюється порядком денним «Жінки, мир, безпека»: Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 до 2030 року орієнтований на рівноправну участь жінок і чоловіків у запобіганні конфліктам, реагуванні на безпекові виклики та повоєнному відновленні [4].

З огляду на це доцільно виокремити такі напрями посилення гендерної політики у системі сталого розвитку України. По-перше, гендерний аналіз має стати обов'язковою

складовою розроблення стратегій, програм відновлення, місцевих бюджетів і нормативно-правових актів. По-друге, необхідно забезпечити регулярний збір статистичних та адміністративних даних із розподілом за статтю, віком, інвалідністю, статусом внутрішнього переміщення та іншими ознаками. По-третє, слід посилити інституційну спроможність відповідальних підрозділів і координаторів з питань гендерної рівності через навчання, гендерні аудити та чіткі показники результативності. По-четверте, участь жінок, представниць громадських об'єднань, ветеранської спільноти, внутрішньо переміщених осіб і людей з інвалідністю має бути інтегрована у процеси планування та моніторингу відновлення громад.

На місцевому рівні гендерно чутливе відновлення має передбачати доступність адміністративних, освітніх, медичних, соціальних і правових послуг для різних груп населення. Йдеться про врахування потреб родин військовослужбовців і ветеранів, осіб, які постраждали від насильства, внутрішньо переміщених осіб, самотніх батьків і матерів, людей з інвалідністю та старших людей. Практичним інструментом може бути включення гендерних показників до програм соціально-економічного розвитку громад: доступ до безпечного транспорту, укриттів, центрів підтримки, послуг догляду, правової допомоги, цифрових сервісів та можливостей професійної адаптації. Такий підхід не створює «пільгової» політики для окремої групи, а забезпечує адресність публічних рішень і запобігає відтворенню нерівності.

Таким чином, гендерна політика є необхідною умовою сталого розвитку, оскільки забезпечує справедливий розподіл можливостей, підзвітність публічної влади та реальний доступ до правового захисту. Її ефективність залежить від переходу від формального проголошення рівності до вимірюваних управлінських рішень: гендерно чутливого бюджетування, недискримінаційної зайнятості, захисту від насильства, доступу до правосуддя та рівної участі у відновленні. Саме така модель дає змогу поєднати інклюзивність, гендерну рівність і правовий захист як взаємопов'язані напрями забезпечення сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15

2. Деякі питання реалізації Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.05.2025 № 439-р / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/439-2025-%D1%80

3. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/815-2023-%D1%80

4. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 "Жінки, мир, безпека" на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 214-р / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2026-%D1%80

5. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_001-11

6. Sustainable Development Goal 5: Gender Equality // United Nations in Ukraine. URL: https://ukraine.un.org/en/sdgs/5

УДК 331.5: 355.292-055.2

Єгоричева С. Б., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РИНОК ПРАЦІ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ТА ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ
THE LABOR MARKET FOR VETERANS IN UKRAINE: INCLUSIVITY AND GENDER DIMENSIONS

У контексті сучасних геополітичних викликів та масштабних змін соціально-економічного ландшафту України питання інтеграції ветеранів у вітчизняний ринок праці набуває статусу стратегічного пріоритету національної безпеки та сталого розвитку. Трансформація людського капіталу, що відбулася внаслідок залучення значної частини працездатного населення до воєнних дій, вимагає від держави та бізнесу розробки інноваційних механізмів адаптації ветеранів, які б не лише забезпечували соціальну справедливість, але й сприяли економічній стійкості. Сталий розвиток, згідно з міжнародними стандартами, передбачає створення інклюзивного середовища, де кожен учасник має рівний доступ до ресурсів та можливостей, а фактор ветеранського досвіду розглядається не як бар'єр, а як унікальна конкурентна перевага. Актуальність цієї проблематики зумовлена необхідністю подолання існуючих структурних диспропорцій на ринку праці, де ветерани часто стикаються з упередженнями, невідповідністю кваліфікацій та відсутністю гендерно-чутливих підходів до реінтеграції.

Процес повернення ветеранів до професійної діяльності у межах парадигми сталого розвитку слід розглядати крізь призму Цілей сталого розвитку ООН, зокрема, Цілі 8 щодо гідної праці та економічного зростання та Цілі 5 стосовно гендерної рівності [1]. Економічна самостійність ветеранів є запорукою зниження навантаження на систему соціального забезпечення та активізації внутрішнього споживчого попиту. Втім, на шляху до реальної інклюзивності постає низка системних перешкод. Однією з найбільш значущих є проблема перетворення військових навичок у цивільні компетенції. Як правило, ветерани володіють високим рівнем стресостійкості, лідерськими якостями, вмінням працювати в команді та ухвалювати рішення в умовах невизначеності, проте роботодавці часто не мають інструментарію для верифікації та належної оцінки таких soft skills. Це створює ризик професійної деградації ветеранів, коли вони змушені погоджуватися на працю, яка не відповідає рівню їх кваліфікації, що суперечить принципам ефективного використання людського капіталу [2].

Інклюзивність ринку праці для ветеранів в Україні вимагає комплексної перебудови корпоративної культури. Сучасний бізнес, все більше орієнтований на принципи ESG, повинен впроваджувати програми ветеранської політики, які включають не лише фізичну доступність робочих місць для осіб з інвалідністю, а й психологічну підтримку та менторство. Стійкий розвиток компанії неможливий без створення безпечного психологічного простору, де ветеран відчуває себе частиною спільноти, а не об'єктом благодійності. Це передбачає навчання HR-фахівців та менеджерів особливостям комунікації з людьми, що мають бойовий досвід, та створення гнучких графіків роботи, які дозволяють поєднувати професійну діяльність з реабілітацією.

Окремої уваги у контексті інклюзивності заслуговують гендерні аспекти реінтеграції. Традиційне сприйняття ветерана як виключно чоловіка поступово відходить у минуле, оскільки частка жінок у ЗСУ постійно зростає. Жінки-ветеранки стикаються з подвійним викликом: загальними труднощами реінтеграції та специфічними гендерними стереотипами. Вони часто змушені доводити свою професійну спроможність у сферах, які поки що вважаються чоловічими, та, водночас, балансувати між кар'єрою та сімейними обов'язками, що виконання яких ускладнюється через брак доступної інфраструктури з догляду за дітьми. Гендерно-орієнтована політика сталого розвитку вимагає від держави розробки

спеціалізованих програм перекваліфікації для жінок-ветеранок, підтримки їхнього підприємництва та забезпечення рівної оплати праці [3]. Відсутність урахування гендерної специфіки призводить до того, що значний інтелектуальний та професійний потенціал жінок залишається нереалізованим, що є економічно неефективним для країни, яка, одночасно із проведенням бойових дій, перебуває у стані відновлення.

Для забезпечення сталого розвитку в аспекті максимальної зайнятості та гідної праці критично важливим є стимулювання ветеранського підприємництва. Самозайнятість та створення малих підприємств ветеранами сприяють не лише їхній власній реабілітації, а й створюють нові робочі місця для побратимів та посестер. Державні грантові програми, такі як «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей» на порталі «Дія» та інші [4], є позитивним кроком, проте вони потребують супроводу щодо підвищення фінансової грамотності та юридичного консультування. Створення ветеранських бізнес-інкубаторів та акселераторів, де враховуються специфічні потреби учасників бойових дій, дозволяє перетворити військовий досвід на успішні бізнес-моделі. Це відповідає філософії сталого розвитку, де громада стає самодостатньою завдяки підтримці локальних ініціатив та розвитку ветеранського підприємництва.

Державна політика у сфері зайнятості ветеранів повинна еволюціонувати від пасивних виплат до активних заходів на ринку праці. Це включає ваучери на навчання, податкові пільги для роботодавців, які працевлаштовують ветеранів на тривалий термін, та розвиток дуальної освіти. При цьому важливо забезпечити моніторинг ефективності цих заходів через збирання дезагрегованих даних за статтю, віком та регіоном. Лише на основі якісної аналітики можна побудувати систему, яка б нівелювала ризики маргіналізації ветеранів. Роль територіальних громад у цьому процесі є визначальною, оскільки саме на місцевому рівні відбувається первинний контакт ветерана з потенційним роботодавцем та органами самоврядування. Розвиток місцевих програм зайнятості, які враховують специфіку регіональної економіки, є необхідною умовою для забезпечення територіальної цілісності та соціальної згуртованості.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ринок праці для ветеранів в Україні знаходиться на етапі глибокої структурної перебудови. Забезпечення інклюзивності та врахування гендерних аспектів є не лише вимогою міжнародних партнерів чи моральним обов’язком суспільства, а фундаментальною умовою реалізації стратегії сталого розвитку України. Ветерани та ветеранки є найбільш патріотичною, загартованою та вмотивованою частиною трудових ресурсів. Їхня успішна інтеграція в економічне життя дозволить прискорити темпи відновлення, забезпечити соціальну стійкість та створити модель суспільства, де різноманітність життєвого досвіду стає джерелом інновацій та прогресу. Подолання бар’єрів, впровадження гендерно-чутливих практик та підтримка ветеранського лідерства у бізнесі мають у сучасних умовах стати наскрізними принципами державної політики.

Список використаних джерел

1. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf

2. Український ветеранський фонд. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар’єри та адаптаційні виклики. Квітень-травень 2025 р. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf.

3. Гендерний профіль країни. Україна. ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf.

4. Єгоричева С. Б. Фінансово-економічні механізми забезпечення реінтеграції ветеранів війни в Україні. *Економіка і регіон*. 2024. № 3. С. 133-140.

УДК 336.24

Задорожний В.П., д.держ.упр, доцент
Шевченко Н. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ
STATE TAX POLICY IN TIMES OF WAR

Повномасштабна війна радикально змінила умови функціонування фінансової системи України. Державна податкова політика опинилася перед безпрецедентним викликом: як забезпечити критично важливі потреби сектору оборони та безпеки в умовах стрімкого скорочення економічної активності, руйнування інфраструктури та міграції платників податків, одночасно не допустивши надмірного тиску на бізнес. Трансформація податкової системи в цей період пройшла шлях від масштабного ліберального послаблення на початку вторгнення до поступової консолідації та пошуку внутрішніх резервів згідно з вимогами міжнародних партнерів (зокрема, МВФ).

На нашу думку, доцільно виділити етапи та особливості трансформації податкової політики під час воєнного стану. Перший етап «екстреного порятунку» та лібералізації (весна 2022 р.) [2, с. 20]. В цей період здійснено запровадження пільгової ставки єдиного податку 2% для великого бізнесу, скасування мит та ПДВ на імпорт, мораторій на податкові перевірки. Метою було утримання бізнесу «на плаву» та запобігання дефіциту товарів. Другий етап - стабілізації та часткового повернення (друга половина 2022-2023 рр.). В цей період відбувається поступове відновлення оподаткування імпорту, скасування пільги 2% (закон № 3219-IX) під впливом дефіциту бюджету та вимог МВФ, відновлення перевірок для окремих категорій [1]. Третій етап податкової консолідації та адаптації (2024-2026 рр.). Ухвалено Національну стратегію доходів до 2030 року (НСД) [3], підвищено ставки окремих податків (зокрема, військового збору, податку на прибуток банків та фінансових установ) для покриття дефіциту бюджету, викликаного затримками або зменшенням обсягів зовнішньої допомоги.

Сучасний стан податкової системи України характеризується низкою глибоких суперечностей та деструктивних чинників. Критичний фіскальний дефіцит та дисбаланс. Власні податкові та митні надходження покривають переважно лише військові видатки. Решта видатків держави фінансується за рахунок міжнародних запозичень та грантів. Будь-які коливання у зовнішній підтримці створюють касові розриви. Також відбувається звуження податкової бази. Окупація територій, руйнування великих промислових об'єктів (особливо в металургії та енергетиці), релокація бізнесу за кордон та виїзд мільйонів працездатних громадян суттєво зменшили обсяги сплати ПДВ, ПДФО та податку на прибуток. Посилення податкового тиску на легальний сектор. Термінові кроки уряду щодо підвищення ставок (наприклад, військового збору з доходів громадян та впровадження його для ФОП у 2024-2025 роках) перекладають податковий тягар на тих, хто вже працює «в білу», що стимулює процеси тінізації. Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР) залишається джерелом постійних конфліктів між бізнесом та ДПС. Масове блокування накладних вимиває обігові кошти підприємств. Значна частина економіки (особливо ринки підакцизних товарів: паливо, тютюн, алкоголь) залишається в тіні, що призводить до втрат бюджету на десятки мільярдів гривень щорічно.

Важливим аспектом трансформації державної податкової політики в умовах війни стало поєднання фіскальних заходів із стимулюванням пріоритетних секторів економіки. Зокрема, запровадження спеціальних податкових режимів для підприємств оборонно-промислового комплексу, виробників дронів, РЕБ та військової техніки дозволило частково компенсувати втрати бюджету за рахунок зростання внутрішнього виробництва. Водночас значний потенціал залишається нереалізованим у сфері підтримки малого та середнього бізнесу, який зазнав найбільшого удару через руйнування ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат та

дефіцит кваліфікованої робочої сили. Податкові пільги для релокованих підприємств виявилися недостатньо ефективними через бюрократичні бар'єри та нестабільність правового поля. Крім того, війна загострила проблему нерівномірного податкового навантаження між регіонами: якщо західні області частково компенсували втрати за рахунок релокації бізнесу, то східні та південні регіони демонструють критичне звуження податкової бази. У цьому контексті актуальним є запровадження регіонально диференційованих податкових інструментів, спрямованих на відновлення економічної активності в деокупованих та прифронтових територіях. Без таких цільових механізмів податкова політика ризикує перетворитися на суто фіскальний інструмент, який гальмуватиме повоєнне відновлення замість того, щоб його стимулювати.

Отже, для забезпечення стійкості фінансової системи та підготовки до повоєнного відновлення податкова політика має змінити вектор із «пожежного гасіння дефіциту» на системну модернізацію. Основний фіскальний резерв держави перебуває в тіньовому секторі. Необхідно посилити контроль за обігом підакцизної продукції, реформувати митницю для подолання контрабанди та ліквідувати схеми агресивного податкового планування великим бізнесом через використання спрощеної системи. Необхідно продовжити автоматизувати процеси, впровадити предзаповнення декларацій для громадян та спростити процедури для малого бізнесу. Критерії СМКОР мають стати прозорими, щоб чесний бізнес не страждав від блокування ПДВ. Відповідно до Національної стратегії доходів, необхідне поступове наближення критеріїв малого бізнесу до стандартів ЄС із обмеженням використання ФОП для мінімізації податків великими корпораціями, проте цей процес має бути поетапним та передбачуваним. Запровадження точкових податкових пільг (звільнення від ПДВ та мита) на ввезення комплектуючих для виробництва дронів, РЕБ, робототехніки та іншої військової продукції в межах індустріальних парків або спеціальних режимів (на кшталт Дія. Сіті). Гармонізація з податковим законодавством ЄС (Acquis Communautaire). Поступове приведення структури непрямих податків (ПДВ та акцизів) у відповідність до Директив ЄС, що є обов'язковою умовою євроінтеграції України.

Податкова політика України в умовах війни змушена балансувати між жорстким податковим прагматизмом та збереженням життєздатності економіки. Подальше просте підвищення податкових ставок на легальний бізнес вичерпало свій потенціал і загрожує рецесією. Стратегічний вихід полягає у докорінній реформі адміністрування, реальній детінізації ринків підакцизних товарів, побудові партнерських відносин між державою та платниками податків. Лише за таких умов податкова система зможе фінансувати перемогу сьогодні та забезпечити відновлення країни завтра.

Список використаних джерел:

1. Аналітична доповідь Центру економічної стратегії (ЦЕС): «Економіка України під час війни: підсумки та прогнози (2024-2025)» URL: https://ces.org.ua/category/research-list/economy-during-the-war

2. Геєць В. М. Економіка України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка України, 2022. № 5, с. 3-21. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/issue/view/2022-05

3. Національна стратегія доходів до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1300-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-%D1%80#Text

УДК 351.855:502.131.1](438)

Лахижа М.І., д.н.держ.упр., проф.,
Бистрай В.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НАУКОВІ ТА ПОЛІТИЧНІ ДИСКУСІЇ ЩОДО ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА
SCIENTIFIC AND POLITICAL DISCUSSIONS ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT POLICY IN THE REPUBLIC OF POLAND

Політика сталого (зрівноваженого) розвитку (rozwój zrównoważony) була і залишається в Республіці Польща предметом активних наукових та політичних дискусій (наукові та політичні дебати, конференції, публікації, партійні дискусії державні стратегії, урядові рішення та інше), у яких відображається трансформація посткомуністичної країни у повноправного, сильного економічно члена Європейського Союзу. Основний предмет дискусій – пошук балансу між високими темпами економічного розвитку та жорсткими екологічними вимогами ЄС. Наукові дискусії частково розкриті у статті [1], де відображено підходи щодо термінології (класичний англомовний sustainable development у Конституції Республіки Польща [2] закріплено як rozwój zrównoważony (збалансований розвиток), але використовуються також поняття – відповідальний, тривалий та інші). Крім того, широко дискутувалися проблеми «справедливої» трансформації з урахуванням екологічних вимог щодо важкої промисловості (Верхньосілезький та Краківський промислові райони і Балтійське узбережжя). З політичної точки зору центральною була і залишається дискусія щодо рівня суверенітету у прийнятті рішень (консерватори стверджують про «екологічний (зелений) диктат ЄС, а єврооптимісти наголошують на необхідності швидко і повністю впроваджувати вимоги Зеленого курсу ЄС). Залежність від вугілля посилювала дебати відносно швидкості, методів та напрямів переходу до відновлювальних джерел енергії тощо.

У польських літературних джерелах зроблено кілька спроб періодизації політики зрівноваженого розвитку в Польщі, які залишаються спірними і ґрунтуються в основному на фактах прийняття міжнародних зобов'язань чи внутрішніх нормативно-правових актів, головними з яких стали – Конституція республіки Польща (1997), «Польща 2025 – довгострокова стратегія тривалого і зрівноваженого розвитку» (2000), документи вступу Польщі в ЄС (2004), впровадження 17 цілей сталого розвитку в рамках Стратегії відповідального розвитку (2015), впровадження Європейського Зеленого курсу (2019).

Загалом можна відзначити конкретизацію дискусій, зокрема, актуалізувалася проблема відмови від російських енергоносіїв, проблема енергетичної бідності, види енергетичних ресурсів тощо. Проте періодично предметом дискусії стає старе питання – «Чи можливий зрівноважений розвиток», який оцінюється багатьма учасниками дискусії як «ідеал», «зразок» [3].

Список використаних джерел

1.Лахижа М.І. Теоретичні питання управління сталим (збалансованим, тривалим, відповідальним) розвитком у дослідженнях польських науковців. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. №6. с. 7-12. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6

2.Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. z dnia 2 kwietnia 1997 r. Czytaj więcej w Systemie Informacji Prawnej LEX: https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konstytucja-rzeczypospolitej-polskiej-16798613

3.Augustyniak-Woźnica K. Koncepcja zrównoważonego rozwoju – na czym polega i dlaczego jest istotna dla rozwoju społeczeństwa? 2022 URL: https://www.pszczolamusibyc.pl/blog/koncepcja-zrownowazonego-rozwoju-na-czym-polega-i-dlaczego-jest-istotna-dla-rozwoju-spoleczenstwa/?gad_source=1&gad_campaignid=18098561033&gbraid= _BwE

УДК 796.062:351(477)(09)(083.87)

Кульчій І.О., к.держ.упр., доцент, Скляр Д. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

Збройна агресія рф завдала колосальних збитків усій національній інфраструктурі, зокрема і сфері фізичної культури і спорту. Спортивна інфраструктура є невід'ємним складником соціального капіталу держави, оскільки забезпечує умови для фізичного розвитку громадян, підготовки спортсменів вищого рівня, а також виконує функцію соціальної інтеграції та психологічної реабілітації населення - функцію, що набуває особливого значення в кризовий та воєнний час.

За офіційними даними Міністерства молоді та спорту України, станом на грудень 2024 року пошкоджено або повністю знищено 734 об`єкти спортивної інфраструктури, включаючи 18 національних олімпійських і параолімпійських баз. Загальні інфраструктурні втрати перевищили 374 мільйони доларів США [6]. Лише до січня 2026 року кількість постраждалих об'єктів досягла 808 спортивних споруд, серед яких 321 знищено повністю або частково, а 419 - мають суттєві пошкодження [2]. Крім матеріальних втрат, Україна втратила понад 595 спортсменів, тренерів і молодіжних лідерів [3]. В умовах воєнного стану держава постала перед завданням одночасно захищати збережену інфраструктуру, відновлювати зруйновану та розробляти стратегічні механізми відбудови з урахуванням нових безпекових, соціальних і євроінтеграційних вимог. Правову основу державної політики у сфері спортивної інфраструктури формує Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (1993 р., у редакції зі змінами 2022 р.), яким визначено засади державної політики як пріоритетного напряму гуманітарної діяльності держави. Стаття 4 цього Закону закріплює принципи гарантування рівних прав громадян у сфері фізичної культури і спорту, забезпечення безпеки учасників спортивних заходів, сприяння безперервності занять спортом для різних вікових груп [4]. Стратегічне планування розвитку галузі здійснюється відповідно до Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, затвердженої Кабінетом Міністрів України. Одним із ключових напрямів є формування мережі спортивної інфраструктури світового рівня та забезпечення її доступності для населення, включаючи розвиток баз олімпійської, параолімпійської та дефлімпійської підготовки [7]. Програмою діяльності Уряду передбачено будівництво мультифункціональних спортивних комплексів у партнерстві з місцевими громадами, розширення доступу до існуючих тренувальних баз і стадіонів, а також розробку національної програми будівництва і реконструкції спортивних споруд з урахуванням пріоритетних видів спорту [9]. Ці заходи здійснюються в контексті загального Національного плану відновлення України, до якого інтегровано Концепцію розвитку спортивної інфраструктури з довгостроковим геопланування та багаторівневим фінансуванням [5].

Головний виклик для державної політики полягає у необхідності відновлення спортивної інфраструктури в умовах триваючих бойових дій, обмежених бюджетних ресурсів та масового переміщення населення. За оцінками Міністерства молоді та спорту, на відновлення тільки об'єктів, пошкоджених до березня 2024 року, потрібно понад 300 мільйонів доларів [1]. Відновлення здійснюється переважно за рахунок коштів місцевих бюджетів, приватних інвестицій та міжнародних донорів, оскільки державні кошти значною мірою спрямовані на забезпечення потреб оборони [2].

Особливого значення набуває реабілітаційна функція спортивних об'єктів. У 2024 році близько 600 військовослужбовців та членів їхніх сімей пройшли фізичну і психологічну реабілітацію на спортивних об'єктах Міністерства оборони України через адаптивні види

спорту, плавання, легку атлетику тощо [8]. Цей напрям вказує на трансформацію самої функції спортивної інфраструктури в умовах війни: від виключно змагального та рекреаційного призначення до соціально-терапевтичного і ветеранського.

Серед інших суттєвих викликів - це відтік кадрів галузі, зниження рівня фізичної активності населення та деградація системи дитячо-юнацького спорту. Станом на 2021 рік у 1239 дитячо-юнацьких спортивних школах займалося 434 268 дітей; однак воєнні дії суттєво скоротили функціонування цих закладів та призвели до масової еміграції молоді. Водночас 2023 рік позначився запуском платформи «Дія. Спорт», яка забезпечила 100% автоматизацію розподілу державних коштів і збір аналітичних даних у сфері спорту, підвищивши прозорість та ефективність управлінських рішень. Перспективи відновлення галузі тісно пов'язані з євроінтеграційним курсом України. Основоположними орієнтирами є Європейська спортивна хартія (оновлена у 2021 р. за участі України) та директивні документи Ради Європи у сфері спорту. Відповідно до якої, відновлена спортивна інфраструктура має відповідати сучасним стандартам безпеки, доступності та сталого розвитку, будуватися за принципом «спочатку для громади» з урахуванням потреб людей різних вікових груп, статей і стану здоров’я [5].

Державна політика у сфері розвитку спортивної інфраструктури України в умовах війни характеризується адаптивним реагуванням на безпрецедентні виклики: від документування збитків і захисту збережених об’єктів до поступового відновлення та стратегічного планування відбудови. Нормативно-правова база галузі отримала оновлення відповідно до воєнних реалій, а ключові інструменти - Електронний реєстр споруд, «Дія. Спорт», Стратегія до 2028 р. сформували інституційну основу для ефективного управління. Подальший розвиток галузі потребує: посилення міжнародного партнерства у фінансуванні відбудови; інтеграції спортивної інфраструктури у систему реабілітації ветеранів; забезпечення відповідності відновлюваних об’єктів євростандартам доступності та безпеки; розробки окремої державної програми відновлення олімпійських і параолімпійських баз. Спортивна інфраструктура є не лише галузевим питанням, а й важливим чинником суспільної стійкості, патріотичного виховання та повоєнної відбудови держави.

Список використаної літератури:

1. Більше 500 спортивних об'єктів постраждали під час повномасштабної війни: на їх відновлення потрібно понад 300 мільйонів доларів. URL: https://lnk.ua/MKgNAwRGb
2. В Україні з 2022 р. постраждало 955 об'єктів спортивної і молодіжної інфраструктури, близько 76 відновлено - Мінспорту. URL: https://interfax.com.ua/news/sport/1134730.html
3. Впровадження електронного реєстру спортивних споруд. URL: https://mms.gov.ua/news/vprovadzhennia-elektronnoho-reiestru-sportyvnykh-sporud
4. Про фізичну культуру і спорт: закон України від 24.12.1993 № 3808-XII (зі змінами 2022 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12
5. Реформи в Україні: молодь і спорт. Основоположні документи з відновлення країни у сфері спорту та молоді. URL: https://uareforms.org/pages/new-page-656
6. Спорт під обстрілами, але нескорений»: Україна закликала захистити спорт у часи війни на засіданні EPAS. URL: https://mms.gov.ua/news/sport-pid-obstrilamy-ale-neskorenyi-ukraina-zaklykala-zakhystyty-sport-u-chasy-viiny-na-zasidanni-epas
7. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року буде реалізована в три етапи. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/do-2028-roku-30-ukrayinciv-budut-regulyarno-zajmatisya-sportom
8. У 2024 році близько 600 військових та членів їхніх сімей пройшли реабілітацію на спортивних об'єктах МОУ. URL: https://armyinform.com.ua/2025/01/08/u-2024-roczi-blyzko-600-vijskovyh-ta-chleniv-yihnih-simej-projshly-reabilitacziyu-na-sportyvnyh-obyektah-mou
9. Українці розуміють важливість фізичної активності і регулярно займаються нею. URL: https://program.kmu.gov.ua/meta/ukrainci-rozumiut-vazlivist-fizicnoi-aktivnosti-i-regularno-zajmautsa-neu

УДК 35.077.2:316.346.2:342.7

Мирошниченко А.І., к.держ.упр., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНІ ВИМІРИ ПРАВОВОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД
GENDER ASPECTS OF LEGAL SECURITY FOR YOUNG PEOPLE IN LOCAL COMMUNITIES DURING THE WAR AND POST-WAR PERIOD

У сучасних умовах збройної агресії рф проти України проблема забезпечення правової безпеки молоді набуває особливої гостроти, адже війна радикально трансформує соціально-економічні та правові умови життя молодого покоління, суттєво загострюючи гендерні диспропорції у доступі до правосуддя, захисту від насильства та участі в процесах відновлення. Правова безпека молоді розуміється як комплексний стан захищеності їхніх прав, свобод і законних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Особливої ваги це питання набуває на рівні територіальних громад, де зосереджено повсякденне життя молоді та реалізується більшість практичних заходів підтримки.

Війна спричинила суперечливий вплив на трансформацію гендерних ролей серед української молоді. З одного боку, значно посилилася самостійність молодих жінок: їхня участь у Збройних Силах України, волонтерській діяльності, місцевому самоврядуванні та процесах відновлення громад помітно зросла. Тобто війна розширила спектр соціально прийнятних жіночих ролей, включаючи військову службу та лідерство на місцевому рівні. З іншого ж боку, на жінок ліг додатковий тягар подвійного навантаження – поєднання професійної діяльності з посиленою репродуктивною та турботливою працею, що особливо відчутно серед внутрішньо переміщених осіб. Водночас молоді чоловіки стикаються зі зміцненням традиційних очікувань від чоловіків, пов’язаних із мобілізацією, захистом держави та реінтеграцією після бойових дій, що створює значне психосоціальне навантаження та впливає на їхню правову та особисту безпеку [4].

Зміни у безпековому сприйнятті молоді носять чітко гендерно-диференційований характер. Молоді жінки більше занепокоєні фізичною безпекою, ризиками гендерно-зумовленого насильства, торгівлі людьми та обмеженим доступом до правової допомоги під час переміщення. За даними міжнародних організацій, війна призвела до зростання гендерно-зумовленого насильства на 36 % порівняно з довоєнним періодом [1]. Молоді чоловіки частіше акцентують увагу на загрозах, пов’язаних із мобілізацією, економічними втратами та психологічними наслідками війни.

Аналіз нормативно-правової бази показує наявність досить прогресивного законодавства. Основу становлять Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Національний план дій з виконання Резолюції РБ ООН «Жінки, мир, безпека» та Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Крім того, важливими є Закон «Про основні засади молодіжної політики», Закон «Про засади запобігання та протидії дискримінації» та методичні рекомендації щодо інтеграції гендерного підходу в місцеві стратегії розвитку. Однак на місцевому рівні реалізація цих документів залишається переважно декларативною через брак ресурсів, кваліфікованих кадрів, недостатню гендерну компетентність посадовців та слабку міжвідомчу координацію між органами місцевого самоврядування, виконавчою владою та громадськими організаціями [2]. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування щодо впровадження гендерно-чутливої молодіжної політики є неоднорідною: у багатьох громадах створено посади координаторів з гендерних питань та робочі групи, проте системне застосування гендерного аналізу та гендерно-відповідального бюджетування застосовується лише в поодиноких випадках, особливо в прифронтових і сільських громадах.

Ключовими бар’єрами у доступі молоді до правового захисту, соціально-економічних

ресурсів та механізмів прийняття рішень є гендерно-зумовлене насильство, сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом, торгівля людьми, обмежений доступ до правової допомоги через перевантаження центрів безоплатної правової допомоги, економічна маргіналізація, гендерні стереотипи на ринку праці, руйнування інфраструктури та низька представленість молодих жінок і чоловіків у місцевих органах влади та молодіжних радах. Ці перешкоди мають як структурний, так і соціокультурний характер і суттєво відрізняються залежно від типу територіальної громади та рівня впливу воєнних дій. Молоді жінки частіше опиняються поза освітою та зайнятістю через доглядові обов'язки та обмежену доступність соціальних послуг, тоді як молоді чоловіки – через поранення, психотравми та перерви в освіті [2].

Для подолання виявлених проблем пропонується системно впроваджувати гендерний аналіз під час розроблення місцевих стратегій розвитку, молодіжних програм та планів дій з виконання Резолюції. Важливим інструментом має стати гендерно-відповідальне бюджетування з використанням гендерних маркерів у бюджетних програмах, виділенням не менше 15 % коштів місцевих молодіжних програм на гендерно-чутливі заходи, створенням постійно діючих робочих груп з питань правової безпеки молоді за активної участі представників молодих жінок і чоловіків. Необхідним є також системне підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері гендерного мейнстримінгу, гендерного аналізу та бюджетування, а також інтеграція цих інструментів у процеси повоєнного відновлення інфраструктури та послуг [3].

Отримані результати свідчать про суперечливий вплив війни на гендерні відносини серед молоді. З одного боку, війна стала каталізатором прогресивних трансформацій і посилення агентності молодих жінок. З іншого – генерує нові ризики посилення гендерних нерівностей. Забезпечення правової безпеки молоді вимагає переходу від декларативної до реальної гендерно-чутливої політики на рівні територіальних громад. Системне впровадження гендерного аналізу та гендерно-відповідального бюджетування є необхідною передумовою інклюзивного повоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності гендерного бюджетування в територіальних громадах різних типів, порівняльним аналізом гендерних аспектів правової безпеки молоді в регіонах з різним рівнем впливу війни, а також розробкою гендерно-чутливого індексу правової безпеки молоді. Актуальним залишається вивчення впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на забезпечення гендерно-чутливих правових послуг для молоді в поствоєнний період.

Список використаної літератури:

1. Вплив війни на молодь в Україні : загальнонаціональне дослідження : аналітичний звіт за 2025 рік. Соціологічна група «Рейтинг» ; ПР ООН в Україні ; Мін-во молоді та спорту України. Київ, 2025. 106 с.
2. Гендерно чутливе відновлення і розвиток на місцевому рівні: 20 рекомендацій. Центр Cedos, Фонд ім. Г. Бьолля. Київ, 2024. 58 с. URL: https://cedos.org.ua/researches/genderno-chutlyve-vidnovlennya-i-rozvytok-na-misczevomu-rivni-20-rekomendaczij/
3. Лахижа М.І., Скрильник О.О., Мирошниченко А.І. Гендерний мейнстримінг у Республіці Польща в умовах євроінтеграції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 2025. № 17 https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-09.
4. Мухіна, Г. В., Гельбак, А. М. Гендерні стереотипи в секторі безпеки і оборони України: проблеми та перспективи подолання. Правовий часопис Донбасу, 2025. (3), 86–91. https://doi.org/10.32782/2523-4269-2025-92-86-91

УДК 35:004

Мирошниченко М. Л.
Науковий керівник – Мирошниченко А. І., к.держ.упр, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ
THE DIGITALISATION OF UKRAINE'S GOVERNMENT BODIES

Одним із ключових напрямів реформування державного управління є цифровізація, яка передбачає впровадження електронного урядування, цифрових сервісів, автоматизацію управлінських процесів та використання інформаційно-комунікаційних технологій у роботі державних органів. Цифровізація дозволяє спростити взаємодію громадян з державою, підвищити прозорість діяльності органів влади, скоротити бюрократичні процедури та забезпечити швидший доступ до адміністративних послуг.

Цифрова трансформація держави, відповідно, є комплексним процесом, що включає технологічну модернізацію, зміну організаційної культури та правове забезпечення. В Україні ці поняття закріплені в стратегічних документах, зокрема в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства, а також у діяльності Міністерства цифрової трансформації України.

Яскравим прикладом цифровізації став Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», який був запущений у 2020 році і на сьогодні даним застосунком користуються мільйони українців. Завдяки комплексним сервісам як «єМалятко», «е-Підприємець» та електронному документообігу громадяни отримують послуги онлайн без відвідування ЦНАП. За даними досліджень, цифровізація державних послуг уже заощадила українцям і державі мільярди гривень, суттєво зменшивши корупційні ризики. Станом на кінець 2025 року кількість користувачів застосунку перевищила 23 мільйони, щодня послугами користуються понад 1,2 млн осіб, а загальна кількість доступних послуг сягнула 160 [1]. Це один з найкращих результатів серед країн Європи, не беручи до уваги, що Україна веде війну та знаходиться постіно під ворожими обстрілами та нападами.

Правовою основою розвитку цифровізації в Україні є нормативно-правові акти у сфері електронного урядування та інформаційних відносин. Важливе значення має Закон України «Про електронні комунікації», який визначає правові засади надання електронних комунікаційних послуг та забезпечення доступу користувачів до мережі Інтернет [2]. Водночас Закон України «Про доступ до публічної інформації» спрямований на забезпечення відкритості діяльності органів державної влади та доступу громадян до інформації [3]. Важливими є також Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та «Про електронні документи та електронний документообіг», які створили основу для юридичної значимості цифрових підписів і документів [4], [5]. У 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації України, яке стало центральним органом реалізації політики. У сучасних умовах значна частина публічної інформації поширюється саме через цифрові ресурси та електронні сервіси.

Разом із позитивними результатами цифровізації виникає проблема недостатнього рівня цифрової грамотності населення та окремих категорій державних службовців. Для ефективного функціонування цифрової держави недостатньо лише створити електронні сервіси. Громадяни повинні мати навички користування цифровими платформами, а працівники органів державної влади – вміти коректно працювати з електронними документами, державними реєстрами, відкритими даними та інформаційними системами.

В Україні проводяться дослідження рівня цифрової грамотності населення. За результатами дослідження Міністерства цифрової трансформації України у 2019 році 15,1 % українців не мали цифрових навичок взагалі, а 37,9 % володіли ними на рівні нижче середнього [6]. Більш актуальні дослідження 2025 року показують, що 57,5 % українців уже мають цифрові навички щонайменше на базовому рівні [7]. Найвищий рівень цифрової грамотності

спостерігався серед молоді, тоді як люди старшого віку демонстрували значно нижчі показники. Дослідження також показали залежність рівня цифрових навичок від освіти, професійної діяльності та місця проживання населення. Кращі результати мали особи з вищою освітою та працівники сфер, пов'язаних із використанням цифрових технологій.

Подібна вікова диференціація спостерігається і серед державних службовців. Молоді спеціалісти швидше опановують інструменти як електронний документообіг, державні реєстри та аналітику відкритих даних. Для працівників старших вікових груп регулярно проводяться курси підвищення кваліфікації через платформу Дія.Освіта та інші ресурси. Однак помилки в роботі з системами можуть призводити до затримок послуг або витоків даних, що підриває довіру.

Слід зазначити, що в Україні вже реалізуються різні програми та заходи щодо підвищення цифрової грамотності населення. Зокрема, Національний проєкт «Дія.Освіта» з 2021 року пропонує сотні безкоштовних серіалів, гайдів і симуляторів. У листопаді щорічно проводиться Місяць цифрової грамотності з акцентом на кібергігієну, медіаграмотність та навички роботи зі штучним інтелектом. У 2025 році в Хабах цифрової освіти (бібліотеки) навчання пройшли понад 18 тисяч осіб. Додатково діють проєкти з ПРООН, Фондом Східна Європа (EGAP) та міжнародними партнерами. Особлива увага приділяється вразливим групам: людям похилого віку, ветеранам та мешканцям деокупованих територій. Проте швидкий розвиток технологій (ШІ, Big Data) вимагає постійного оновлення програм. Особливо актуальними стають питання кібербезпеки, захисту персональних даних та використання сучасних цифрових сервісів.

Отже, цифровізація управлінської діяльності органів державної влади України є необхідною умовою розвитку сучасної держави. Вона сприяє спрощенню управлінських процесів та підвищенню якості державних послуг. Водночас ефективність цифровізації безпосередньо залежить від рівня цифрової грамотності населення та державних службовців. Подальший розвиток цифровізації повинен включати масове впровадження штучного інтелекту в державне управління, розбудову широкосмугового інтернету в сільській місцевості та підвищення цифрової грамотності до рівня провідних країн ЄС. Для досягнення успіху необхідно посилити регіональний рівень цифрової трансформації, розбудовувати широкосмуговий інтернет у сільській місцевості, активно впроваджувати штучний інтелект у державні послуги та продовжувати системну роботу з кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Офіційний Telegram-канал Михайла Федорова. URL: https://t.me/s/zedigital/6446 (дата звернення: 14.05.2026).
2. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 14.05.2026).
3. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text (дата звернення: 14.05.2026).
4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 14.05.2026).
5. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 14.05.2026).
6. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність населення України 2019. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf (дата звернення: 14.05.2026).
7. Міністерство цифрової трансформації України. Дослідження цифрової та ШІ-грамотності в Україні 2025. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

УДК 72.01:711.4:364-056.2/.3(477)

Пастухова С.В., старший викладач
Кузнєцов В.А.,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізький національний університет
(м. Запоріжжя, Україна)

ІНКЛЮЗИВНЕ БУДІВНИЦТВО У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ
INCLUSIVE CONSTRUCTION IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Післявоєнна відбудова України – це не тільки процес фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури, але й можливість для формування нового безбар'єрного середовища, орієнтованого на принципи сталого розвитку, інклюзивності та універсального дизайну. Зокрема, в умовах зростання кількості людей з обмеженою мобільністю, питання доступності набуває стратегічного та досить актуального значення загалом.

Так, важливим рамковим документом щодо інклюзивних підходів є Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, яка визначає зобов'язання держав-учасниць, зокрема й України, вживати належних заходів для забезпечення маломобільних груп населення доступу нарівні з іншими до фізичного оточення, транспорту, інформації, інших об'єктів і послуг, які включають виявлення й усунення перепон і бар'єрів, що перешкоджають доступності, та поширюються на: будівлі, дороги, транспорт, школи, медичні установи, робочі місця та інші; інформаційні, комунікаційні та екстрені служби тощо [1, с. 5-6].

Відповідно до цього, в Україні основи соціальної захищеності маломобільних груп населення і рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість маломобільним групам населення ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами регламентує Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [2]. Загалом, згідно ДБН В.2.2-40:2018, під інклюзивністю будівель і споруд, варто розуміти комплекс архітектурно-планувальних, інженерно-технічних, ергономічних, конструкційних та організаційних заходів для забезпечення доступності будівель і споруд, у яких кожна особа, незалежно від віку, статі, типу інвалідності, функціональних порушень, рівня комунікативних можливостей або обставин, може відчувати себе безпечно й комфортно без сторонньої допомоги й в міру своїх можливостей [3, с. 5]. Станом на сьогодення, інклюзивне будівництво базується на принципах Universal Design (Універсального Дизайну) – сучасному підході, який має на меті зробити фізичну інфраструктуру, товари та послуги доступними для людей різного віку, розміру та здібностей (наприклад, стіл з регульованою висотою, візуальні та слухові підказки в ліфтах тощо). Відповідно до цього, цей підхід не тільки сприяє мінімізації потреби в допоміжних технологіях та зменшенні стигми, але й є корисним для широкого кола людей. Так, центр Universal Design в Університеті штату Північна Кароліна, визначив наступні сім ключових принципів універсального дизайну (таблиця 1) [1, с. 7-10; 4].

Для визначення ключових проблем щодо безбар'єрного простору та формування рішень для їх розв'язання чи мінімізації Урядом було схвалено Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, яка охоплює такі напрями безбар'єрності: фізична; інформаційна; цифрова; суспільна та громадянська; освітня; економічна [1, с. 10]. Незважаючи на застарілу інфраструктуру, недостатній контроль дотримання норм, нестачу фінансування, дефіцит висококваліфікованих кадрів та формальний підхід до доступності, вдосконалення аспектів інклюзивного будівництва під час повоєнної відбудови України створює унікальну можливість для переходу від застарілих підходів до сучасної моделі містобудування, орієнтованої на людину та принципи Universal Design.

Таблиця 1

Характеристика ключових принципів Universal Design

№ п/п	Принцип Universal Design	Характеристика
1	Справедливе використання	Дизайн є корисним для людей незалежно від їх категорій, наприклад, вхід з розсувними дверима; інформація в доступних форматах; поручні різних рівнів, відповідно до норм
2	Гнучкість у використанні	Дизайн враховує широкий спектр індивідуальних уподобань та можливостей, наприклад, офісні робочі місця, які регулюються за висотою; різні варіанти входу – сходи, пандуси, підйомники, ескалатор, ліфт; ручка важільного типу на дверях
3	Просте та інтуїтивно зрозуміле використання	Легкість зрозуміння дизайну, незалежно від досвіду, знань, мовних навичок чи поточного рівня концентрації користувача
4	Сприйнятлива інформація	Дизайн ефективно передає необхідну інформацію користувачеві, незалежно від умов довкілля чи сенсорних здібностей користувача
5	Терпимість до помилок	Дизайн мінімізує небезпеки та несприятливі наслідки випадкових або ненавмисних дій, наприклад, підсвічування сходів в місцях громадського користування; тротуарна плитка зі спеціальною тактильною поверхнею на перехресті; тактильна лінія яскравого жовтого кольору, щоб людина не оступилася в метро; неслизька підлога; кольорове маркування на дверях (на скляних дверях)
6	Низькі фізичні зусилля	Елементи дизайну можна використовувати ефективно та комфортно, з мінімальною втомою, наприклад, двері, що легко відчиняються; вмикач на висоті, зручній для кожного, у тому числі для дитини; лавки в зонах очікування в метро, на зупинках, у парках, біля магазинів
7	Розмір та простір для підходу та використання	Дизайн забезпечує відповідний розмір та простір для підходу, досяжності, маніпулювання та використання незалежно від розміру тіла, постави чи мобільності користувача, наприклад, широкий ліфт; широкі автоматичні розсувні двері; широкі турнікети в громадських місцях; достатньо простору в кабінеті лікаря; достатньо простору в туалетній кабінці; достатньо простору в житлових приміщеннях

Підсумовуючи, варто зазначити, що інклюзивне будівництво є одним із ключових напрямів післявоєнної відбудови України оскільки формування безбар'єрного середовища сприятиме: соціальній інтеграції; підвищенню якості життя; економічному розвитку громад; реалізації європейських стандартів доступності.

Список використаних джерел

1. Мельник Т. О. Інклюзивне відновлення та розвиток муніципальної інфраструктури : методичні рекомендації у сфері відновлення муніципальної інфраструктури / за ред. Слобожана О. В. Київ : Асоціація міст України, 2023. 47 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/909/4_vidnovlennya_2024.pdf
2. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 10 січ. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text
3. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. Зі Зміною № 1. [На заміну ДБН В.2.2-17:2006; чинний від 2022-09-01]. Вид. офіц. Київ : Мінрегіон України, 2022. 67 с. URL: https://e-construction.gov.ua/files-token/35f30ba5192351e75b705e36623a9f83
4. Promoting accessibility through universal design. *Green Forum* : website. URL: https://green-forum.ec.europa.eu/green-business/green-public-procurement/good-practice-library/promoting-accessibility-through-universal-design_en (дата звернення: 18.05.2026)

УДК 005.35:352/354

Пашко І.О, Сиволап Є.О
Науковий керівник – Мирошниченко А.І., к.держ.упр., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

УЧАСТЬ БІЗНЕСУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ
BUSINESS PARTICIPATION IN THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AT THE LOCAL LEVEL

У сучасних умовах концепція сталого розвитку є одним із пріоритетних напрямів міжнародної та державної політики. У 2015 році ООН ухвалила Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року, який визначає 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Україна підтримала цю ініціативу та адаптувала ЦСР до національних умов відповідно до Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [1].

Реалізація ЦСР є спільним завданням держави, органів місцевого самоврядування, громадськості та бізнесу. Особливу роль у цьому процесі відіграє підприємницький сектор, який суттєво впливає на економічний, соціальний та екологічний розвиток територіальних громад. На місцевому рівні діяльність бізнесу пов’язана зі створенням робочих місць, формуванням доходів місцевих бюджетів, розвитком інфраструктури та впровадженням інновацій [2]. Одним із ключових напрямів участі бізнесу у реалізації ЦСР є забезпечення економічного розвитку громад, що відповідає ЦСР №8 «Гідна праця та економічне зростання». Підприємства створюють робочі місця, забезпечують податкові надходження та сприяють підвищенню рівня життя населення.

Важливим аспектом участі бізнесу у досягненні ЦСР є реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності. Багато підприємств беруть участь у підтримці освітніх, медичних, культурних і соціальних ініціатив громад. Фінансування ремонтів закладів освіти та охорони здоров’я, благоустрій громадських просторів, підтримка спортивних і культурних заходів сприяють реалізації ЦСР №3 «Міцне здоров’я і благополуччя», ЦСР №4 «Якісна освіта» та ЦСР №11 «Сталий розвиток міст і громад». Не менш важливою є екологічна відповідальність бізнесу. У сучасних умовах підприємства дедалі активніше впроваджують енергозберігаючі технології, системи переробки відходів, скорочують обсяги викидів шкідливих речовин та використовують альтернативні джерела енергії. Такі заходи сприяють реалізації ЦСР №12 «Відповідальне споживання та виробництво» та ЦСР №13 «Боротьба зі зміною клімату» [2].

Для підвищення ефективності участі підприємницького сектору у досягненні ЦСР необхідним є створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, підтримка інвестиційної діяльності та поширення принципів соціальної й екологічної відповідальності [2].

Отже, бізнес є важливим суб’єктом реалізації Цілей сталого розвитку на місцевому рівні. Саме підприємницький сектор забезпечує економічне зростання, підтримує соціальні ініціативи та сприяє впровадженню екологічних інновацій. Ефективна взаємодія бізнесу, влади та громадськості є необхідною умовою сталого розвитку територіальних громад та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825 (дата звернення: 20.05.2026).
2. Цілі сталого розвитку та Україна. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina (дата звернення: 20.05.2026).

УДК 330.34:005.35

Пустовіт К. Ю., Степанов А. М.
Науковий керівник – Мирошниченко А.І., к.держ.упр., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗИВНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PROMOTING INCLUSIVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням уваги до соціальної рівності, екологічної безпеки та ефективного використання ресурсів. У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває стратегічного значення як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку суспільства. Концепція КСВ суттєво еволюціонувала. Якщо раніше вона асоціювалася переважно з благодійністю, то сьогодні розглядається як комплексна управлінська практика, інтегрована у стратегію компанії. Соціально відповідальний бізнес балансує економічні цілі з інтересами працівників, споживачів, громад і держави, формуючи довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів [1].

Особливо важливу роль КСВ відіграє в забезпеченні інклюзивного сталого розвитку. Інклюзивність передбачає створення рівних можливостей для всіх груп населення незалежно від віку, статі, соціального статусу чи фізичних можливостей. Соціально відповідальні компанії впроваджують політику недискримінації, забезпечують безпечні умови праці, підтримують вразливі категорії населення та розвивають соціальне партнерство з місцевими громадами.

Сучасні тенденції розвитку КСВ тісно пов’язані з ESG-стандартами (Environmental, Social, Governance). Їх впровадження сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, розвитку зелених технологій, підвищенню прозорості управління та зміцненню інвестиційної привабливості компаній. Особливо активно ESG-практики поширюються в країнах Європейського Союзу, де вони стали частиною регуляторної політики [2].

Важливими напрямами КСВ є також цифровізація звітності, корпоративне волонтерство, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток людського капіталу та впровадження соціальних інновацій. Такі підходи сприяють створенню нових робочих місць, підвищенню якості робочої сили та формуванню позитивної репутації бізнесу.

Ефективна реалізація принципів КСВ неможлива без тісної співпраці бізнесу, держави та громадських організацій. Саме така взаємодія забезпечує досягнення Цілей сталого розвитку ООН та вирішує комплексні соціально-економічні виклики [1; 3; 4].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом забезпечення інклюзивного сталого розвитку. Вона сприяє досягненню соціальної рівності, підтримці екологічної безпеки, підвищенню ефективності управління та формуванню збалансованої моделі взаємодії бізнесу і суспільства. У сучасних умовах саме соціально відповідальний бізнес здатний забезпечити довгостроковий економічний розвиток, стійкість економічних систем та підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Цілі сталого розвитку: Україна. URL: https://me.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).
2. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Політика сталого розвитку та екологічної безпеки. URL: https://mepr.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).
3. Державна служба статистики України. Показники сталого розвитку в Україні. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Сталий розвиток України: аналітичні матеріали. URL: https://niss.gov.ua/ (дата звернення: 18.05.2026).

УДК 343.9:658:343.

Смаглюк В.В., к.держ.упр, Козлов С.А.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE AS A COMPONENT OF THE STATE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України особливого значення набуває формування ефективних механізмів запобігання корупції. Одним із таких механізмів є антикорупційний комплаєнс, який забезпечує дотримання вимог антикорупційного законодавства, впровадження стандартів доброчесності та мінімізацію корупційних ризиків у діяльності органів державної влади. В умовах воєнного стану питання забезпечення прозорості та підзвітності публічного управління набуває особливої актуальності, оскільки значні обсяги міжнародної допомоги, оборонних закупівель та процедур відновлення держави створюють додаткові корупційні ризики.

Антикорупційний комплаєнс – це система правил, процедур, заходів і внутрішніх механізмів, спрямованих на запобігання корупції, виявлення та мінімізацію корупційних ризиків, забезпечення дотримання антикорупційного законодавства та формування культури доброчесності в діяльності органу чи організації

Відповідно антикорупційний комплаєнс слід розглядати як систему внутрішніх механізмів, процедур, правил і заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності органів державної влади вимогам антикорупційного законодавства та принципам доброчесності. У міжнародній практиці комплаєнс охоплює управління ризиками, контроль конфлікту інтересів, фінансовий моніторинг, внутрішній аудит, захист викривачів та формування етичної культури в організації.

Для України впровадження таких підходів є важливим елементом адаптації системи публічного управління до європейських стандартів. Нормативно-правову основу антикорупційного комплаєнсу в Україні становлять Конституція України [1], Закон України «Про запобігання корупції» [3], Закон України «Про державну службу» [2], а також підзаконні акти Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). Важливе значення має проєкт Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки, яка передбачає удосконалення механізмів управління корупційними ризиками та розвиток інституту доброчесності в органах влади [4].

Система антикорупційного комплаєнсу в органах державної влади включає кілька ключових елементів: оцінювання корупційних ризиків, функціонування уповноважених підрозділів із питань запобігання корупції, фінансовий контроль, електронне декларування, механізми врегулювання конфлікту інтересів, антикорупційне навчання персоналу та внутрішній контроль. Важливу роль у реалізації цих заходів відіграє НАЗК як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, що забезпечує формування та реалізацію державної антикорупційної політики.

Після початку повномасштабної війни російської федерації проти України функціонування системи антикорупційного комплаєнсу зазнало суттєвих змін. Частина антикорупційних процедур була тимчасово адаптована до умов воєнного стану. Зокрема, було змінено порядок подання декларацій, обмежено відкритий доступ до окремих реєстрів та встановлено особливості фінансового контролю для військовослужбовців і осіб, які залучені до оборонного сектору. Такі заходи були обумовлені необхідністю забезпечення безпеки декларантів та захисту інформації в умовах війни.

Водночас воєнний стан суттєво підвищив корупційні ризики у сфері публічного управління. Найбільш уразливими залишаються сфери оборонних закупівель, гуманітарної

допомоги, відбудови інфраструктури, використання міжнародної фінансової підтримки та публічних закупівель в умовах спрощених процедур. Саме тому міжнародні партнери України приділяють значну увагу посиленню механізмів прозорості та підзвітності державного сектору. НАЗК наголошує, що антикорупційний комплаєнс стає базовою вимогою для суб'єктів, які працюють із державними ресурсами.

Попри позитивні тенденції розвитку антикорупційної політики, в Україні зберігається низка проблемних питань у сфері реалізації антикорупційного комплаєнсу. Насамперед це недостатній рівень інституційної спроможності окремих органів влади, формальний характер оцінювання корупційних ризиків, нестача кваліфікованих фахівців з комплаєнсу та недостатня ефективність внутрішнього контролю. Значною проблемою залишається також політичний вплив на антикорупційні інституції, що негативно впливає на рівень суспільної довіри. У суспільстві активно обговорюються питання забезпечення незалежності антикорупційних органів та недопущення послаблення їх автономії навіть в умовах воєнного стану. Окремою проблемою є необхідність забезпечення балансу між відкритістю інформації та безпековими обмеженнями під час війни. Закриття частини державних реєстрів та обмеження доступу до декларацій посадових осіб, з одного боку, сприяє захисту національної безпеки, а з іншого зменшує рівень громадського контролю та прозорості діяльності влади. Це створює ризики для ефективного функціонування системи антикорупційного контролю.

Перспективним напрямом розвитку антикорупційного комплаєнсу є цифровізація механізмів контролю, впровадження автоматизованого аналізу ризиків, використання технологій штучного інтелекту для моніторингу публічних закупівель та фінансових операцій. У міжнародній практиці такі інструменти вже демонструють ефективність у виявленні потенційних корупційних схем та аномалій у діяльності органів влади. Для України це є важливим напрямом модернізації системи публічного управління в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення держави.

Отже, антикорупційний комплаєнс є важливою складовою державної антикорупційної політики України, що забезпечує формування системи доброчесного та прозорого публічного управління. Антикорупційний комплаєнс виконує кілька ключових функцій: допомагає вчасно виявляти та мінімузувати (усувати) корупційні ризики, запобігати корупційним та пов'язаним з корупцією порушенням, забезпечувати дотримання встановлених правил і процедур, формувати культуру доброчесності в організації та забезпечувати належне реагування на можливі факти недоброчесної поведінки. В умовах війни його роль значно посилюється, оскільки ефективність використання державних ресурсів безпосередньо впливає на обороноздатність країни та довіру міжнародних партнерів. Подальший розвиток системи антикорупційного комплаєнсу має бути спрямований на посилення інституційної незалежності антикорупційних органів, цифровізацію контрольних процедур, підвищення професійної компетентності державних службовців та впровадження сучасних механізмів управління корупційними ризиками. Лише за умов системного та комплексного підходу можливо забезпечити ефективну реалізацію державної антикорупційної політики України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про державну службу: закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

3. Про запобігання корупції: закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18?utm_source=chatgpt.com#Text

4. Проєкт Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки. URL: https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky/

УДК 343.54:343.9

Скрильник О.О, к.ю.н., доцент
кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНО ЗУМОВЛЕНЕ НАСИЛЬСТВО: ОСОБЛИВОСТІ КВАЛІФІКАЦІЇ
GENDER-BASED VIOLENCE: PECULIARITIES OF QUALIFICATION

Гендерно зумовлене насильство є однією з найбільш поширених форм порушення прав людини та суттєвою загрозою для забезпечення принципів рівності та недискримінації в суспільстві. В умовах воєнного стану, соціальної нестабільності та збільшення кількості випадків домашнього насильства проблема ефективної кримінально-правової кваліфікації таких діянь набуває особливої актуальності. Гендерно зумовлене насильство негативно впливає не лише на фізичний та психологічний стан потерпілих осіб, а й на рівень правової безпеки держави загалом.

За даними Офісу Генерального прокурора України та Національної поліції України, кількість кримінальних правопорушень, пов'язаних із домашнім та гендерно зумовленим насильством, щороку зростає. Зокрема, упродовж останніх років правоохоронними органами реєструються десятки тисяч звернень щодо фактів домашнього насильства, значна частина яких стосується насильства щодо жінок. Водночас фахівці наголошують на високому рівні латентності таких правопорушень, оскільки значна кількість потерпілих не звертається до правоохоронних органів через страх, психологічну залежність або недовіру до механізмів захисту. Крім того, в умовах воєнного стану спостерігається тенденція до збільшення випадків психологічного та економічного насильства, що свідчить про необхідність посилення державної політики у сфері запобігання гендерно зумовленому насильству та вдосконалення механізмів його кримінально-правової кваліфікації [4].

Відповідно до положень Закону України «Про запобігання та протидію домашньому насильству», гендерно зумовлене насильство охоплює дії, спрямовані проти особи через її стать або такі, що непропорційно впливають на осіб певної статі [1]. До основних форм належать фізичне, психологічне, сексуальне та економічне насильство. Кримінально-правове реагування на такі прояви здійснюється через норми Кримінального кодексу України, зокрема ст. 126-1, 152, 153, 154 та інших [2].

Особливістю кваліфікації гендерно зумовленого насильства є необхідність встановлення не лише факту вчинення суспільно небезпечного діяння, а й гендерного мотиву або дискримінаційного характеру поведінки правопорушника. На практиці це викликає значні труднощі, оскільки законодавство України не містить чіткого механізму доведення гендерної обумовленості насильства. У більшості випадків правоохоронні органи обмежуються загальною кваліфікацією правопорушення без врахування гендерного аспекту, що ускладнює забезпечення повного захисту прав потерпілих.

Окремої уваги потребує проблема кваліфікації домашнього насильства за ст. 126-1 Кримінального кодексу України. Для притягнення особи до кримінальної відповідальності законодавець вимагає встановлення систематичності насильницьких дій [2]. Водночас у законодавстві відсутнє чітке визначення поняття «систематичність», що породжує неоднакову судову практику. У більшості випадків під систематичністю розуміють вчинення трьох і більше епізодів насильства, однак така позиція прямо не закріплена в законі. Це створює умови для уникнення кримінальної відповідальності особами, які вчинили два підтверджені випадки насильства, що фактично вже свідчать про суспільну небезпечність поведінки.

Проблемним залишається і питання розмежування адміністративної та кримінальної відповідальності за домашнє насильство. Часто правоохоронні органи тривалий час

застосовують лише адміністративні заходи впливу, передбачені ст. 173-2 Кодексу України про адміністративні правопорушення, навіть за наявності ознак кримінального правопорушення. Така практика призводить до повторюваності насильницьких дій та несвоєчасного реагування держави на загрозу життю і здоров'ю потерпілих осіб.

Складність викликає також доказування психологічного та економічного насильства. На відміну від фізичного насильства, ці форми часто не мають очевидних матеріальних слідів, а тому потребують залучення спеціалістів, психологічних експертиз та належного документування фактів приниження, контролю або економічного обмеження потерпілої особи. Відсутність уніфікованих методик оцінки психологічної шкоди значно ускладнює процес доказування в кримінальному провадженні.

Важливим напрямом удосконалення законодавства є імплементація міжнародних стандартів, зокрема положень Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульської конвенції) [3]. Документ визначає гендерно зумовлене насильство як форму дискримінації та порушення прав людини, а також зобов'язує держави забезпечити ефективний механізм захисту потерпілих. Ратифікація Конвенції Україною стала важливим кроком у напрямі гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, однак значна кількість положень потребує подальшої практичної реалізації.

Гендерно зумовлене насильство залишається однією з найбільш актуальних проблем сучасного суспільства, що потребує ефективного правового реагування та вдосконалення механізмів кримінально-правової кваліфікації. Основними проблемами у цій сфері є відсутність чіткого законодавчого визначення окремих оціночних понять, труднощі доказування психологічного та економічного насильства, а також неоднозначність судової практики щодо встановлення систематичності діянь. Важливого значення набуває імплементація міжнародних стандартів захисту прав людини та забезпечення належного рівня взаємодії правоохоронних органів, суду й соціальних служб. Удосконалення законодавства та практики його застосування сприятиме підвищенню ефективності протидії гендерно зумовленому насильству, забезпеченню захисту потерпілих осіб і реалізації принципу невідворотності юридичної відповідальності.

Отже, удосконалення кримінального законодавства, чітке визначення критеріїв систематичності, розробка методик документування психологічного насильства та посилення механізмів захисту потерпілих сприятимуть підвищенню ефективності протидії гендерно зумовленому насильству в Україні.

Список використаних джерел

1. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2017 № 2229-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text

2. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

3. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульська конвенція) від 11.05.2011 р. URL: https://rm.coe.int/1680462546

4. В Україні зросла кількість звернень про домашнє насильство – понад 103 тисячі за 10 місяців. Судово-юридична газета. URL: https://sud.ua/uk/news/ukraine/347481-v-ukraine-vyroslo-kolichestvo-obrascheniy-o-domashnem-nasilii-bolee-103-tysyach-za-10-mesyatsev?utm_sourc

УДК 35.08:305(4)

Трегубенко Г. П., к.держ. упр.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ
FOREIGN EXPERIENCE IN ENSURING GENDER EQUALITY IN THE PUBLIC SERVICE

Сучасний етап розвитку європейської демократії характеризується посиленою увагою до забезпечення фактичної рівності між жінками та чоловіками у політичній та адміністративній сферах. Проте, попри значні законодавчі зрушення, рівень представництва різних статей у системі державного управління багатьох країн залишається незбалансованим. Це свідчить про існування системного розриву між юридичним визнанням рівних прав та практичною реалізацією доступу громадян до прийняття суспільно важливих рішень. Різноманітність гендерних стратегій у країнах Європи – від жорсткого квотування до м'яких інституційних заходів – створює складну архітектуру механізмів подолання нерівності, яка потребує детального вивчення. Проблема посилюється наявністю прихованих бар'єрів, таких як «скляна стеля» та стійкі соціокультурні стереотипи щодо ролі жінки в публічному управлінні. Вивчення специфіки європейських моделей дозволяє виокремити найбільш дієві інструменти залучення громадян до управління державними справами незалежно від їхньої статі.

Нормативно-правова база забезпечення гендерної рівності має багаторівневий характер і формується на основі міжнародних, регіональних та наднаціональних механізмів, які закріплюють принцип рівності прав і можливостей як один із фундаментальних елементів сучасного правопорядку [1, с. 239-255]. У межах доктрини прав людини гендерна рівність розглядається як складова принципів недискримінації, верховенства права та поваги до людської гідності.

У контексті євроінтеграції важливим інструментом виступає порівняльний аналіз гендерних політик, що дозволяє визначати ефективні практики та результати реформ у різних країнах. Зокрема, застосовуються статистичні підходи для оцінки політичної участі, представництва та виборчої активності жінок і чоловіків, а також соціологічні опитування, що дозволяють відстежувати динаміку змін у гендерних групах [2, с. 167-175]. Використання емпіричних даних допомагає виявляти стійкі гендерні розриви та оцінювати ефективність державних заходів щодо їх подолання.

Важливим індикатором є рівень представництва жінок у парламенті та органах виконавчої влади, а також аналіз інституційних практик політичних партій і процедур доступу до виборних посад. У цьому контексті оцінюється й ефективність гендерних квот як інструменту підвищення політичної участі жінок Загальні підходи до формування гендерної політики в європейських державах базуються на поєднанні принципів рівності можливостей, інклюзивності та поетапної трансформації традиційних гендерних ролей. При цьому ключовим є перехід від формальної рівності до моделі фактичної (матеріальної) рівності, що передбачає врахування реальних соціальних практик та структурних бар'єрів.

Список використаних джерел

1. Герасимчук Т. Європейський Союз і ґендерна рівність: нормативно-правове регулювання та інституційні механізми підтримки. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2025. № 20. С. 239–255. URL: https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-29

2. Грень Л., Кобець В. Гендерна політика у країнах ЄС: міжнародний досвід та його імплементація в Україні. Наукові перспективи. 2025. № 5(59). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-167-175

УДК 342.7-053.6(477)

Шульга В.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПРАВОВА БЕЗПЕКА МОЛОДІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ
LEGAL SECURITY OF YOUTH IN UKRAINE: CURRENT STATE, CHALLENGES AND REGULATORY FRAMEWORK

У сучасних умовах державотворення, що супроводжуються глобалізаційними змінами, цифровою трансформацією суспільства та триваючим правовим режимом воєнного стану, питання забезпечення правової безпеки молоді набуває стратегічного значення. Молодь як специфічна соціально-демографічна група (особи віком від 14 до 35 років) є найбільш динамічною, але водночас вразливою верствою населення. Правова безпека молоді – це складний, багатоаспектний стан захищеності її законних прав, свобод та інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечується комплексом правових норм, інституційних механізмів та правокультурних чинників.

Фундамент правової безпеки молоді базується на міжнародних актах універсального та регіонального характеру, які разом утворюють цілісну глобальну систему захисту прав людини. Ключовими серед них на світовому рівні є Загальна декларація прав людини 1948 року, Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права 1966 року та Конвенція ООН про права дитини 1989 року. Кожен із цих документів закладає фундаментальні стандарти, які трансформують розуміння безпеки людини, зокрема й молоді, від суто фізичного захисту до створення комплексного середовища для гармонійного розвитку особистості. Зокрема, Загальна декларація прав людини визначає базове право на освіту, працю та захист від безробіття, що є критично важливим на етапі становлення молодої людини та її виходу на ринок праці [1]. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права безпосередньо зобов'язує держави впроваджувати особливі заходи захисту та допомоги щодо дітей та молоді без будь-якої дискримінації, окремо наголошуючи на недопустимості економічної та соціальної експлуатації підлітків під час трудової діяльності [2]. Особливе значення для вікової групи від 14 до 18 років, яка в українському законодавстві вже вважається молоддю, має Конвенція ООН про права дитини. Вона забезпечує так звану ювенальну безпеку, гарантуючи захист від усіх форм фізичного та психологічного насильства, образи чи зловживань, а також закріплює право молодої людини вільно висловлювати власну думку з усіх питань, що стосуються її життя [3].

На європейському регіональному рівні філософія правової безпеки суттєво розширюється за рахунок концепції активної участі та інтеграції. Виняткове значення тут має Переглянута Європейська хартія про участь молоді в муніципальному та регіональному житті 2003 року, яка акцентує увагу на забезпеченні безпечних умов для соціокультурної та політичної інтеграції молодих громадян. Цей документ пропонує унікальний підхід, згідно з яким правова безпека не може бути повною, якщо молодь залишається лише пасивним об'єктом державного захисту. Хартія наголошує на необхідності залучення молодих людей до процесів ухвалення рішень на рівні місцевих громад. Безпечне середовище, згідно з європейськими стандартами, включає в себе доступність якісного житла, безпеку міського та сільського простору, належне транспортне сполучення, охорону здоров'я та наявність надійних інститутів соціального транзиту, таких як школи, університети та перші робочі місця [4].

Таким чином, сучасне міжнародне право трактує правову безпеку молоді через призму глобальної концепції безпеки людини (Human Security). Вона передбачає забезпечення чотирьох фундаментальних свобод. Першою є свобода від страху, що вимагає ефективного правового захисту молоді від реальних військових загроз, домашнього насильства, булінгу у

закладах освіти та новітніх кіберзагроз. Другою є свобода від злиднів, яка гарантує, що держава створить економічні передумови для того, щоб брак досвіду у молодої людини не ставав причиною її дискримінації з боку працедавців або штовхав у сферу тіньової та небезпечної зайнятості. Третьою виступає свобода самовираження та доступу до безпечного інформаційного простору, де підлітки можуть розвивати свій творчий та інтелектуальний потенціал без цензури. Четвертою важливою складовою є право на відновне правосуддя та ресоціалізацію у випадку правопорушень, що захищає майбутнє молодої людини від остаточного руйнування через помилки юності. Усі ці міжнародні норми слугують обов'язковим орієнтиром для національного законодавства України, вимагаючи постійного вдосконалення механізмів реального захисту молодих громадян у повсякденному житті.

Основним джерелом забезпечення правової безпеки на національному рівні є Конституція України 1996 року. Зокрема, стаття 3 Основного Закону проголошує людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю [5]. Спеціальним базисом для реалізації державної молодіжної політики є Закон України «Про основні засади молодіжної політики» № 1414-IX. Цей нормативно-правовий акт визначає правові, організаційні та економічні засади формування та реалізації молодіжної політики, спрямованої на створення умов для самореалізації та правової захищеності молодих людей [6]. Окремі аспекти правової безпеки в інформаційній та освітній сферах регулюються Законами України «Про освіту», «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» та «Про правовий режим воєнного стану» та інші, що є надзвичайно актуальним в контексті подолання наслідків збройної агресії.

Правова безпека молоді в Україні перебуває на етапі трансформації та адаптації до екстремальних умов сьогодення. Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази (Конституція, профільний Закон «Про основні засади молодіжної політики», міжнародні конвенції), існує розрив між задекларованими правами та механізмами їх реалізації. Для підвищення рівня правової безпеки молоді необхідно: по-перше, модернізувати законодавство у сфері захисту молоді в цифровому просторі; по-друге, посилити державні гарантії щодо працевлаштування та забезпечення житлом молодих спеціалістів (особливо з-поміж ВПО та учасників бойових дій); по-третє, інтегрувати практико-орієнтовані програми з правової грамотності та кібербезпеки у закладах вищої та фахової передвищої освіти. Тільки через синергію державної політики та активної правової позиції самої молоді можливо створити захищене та стабільне середовище для розвитку майбутнього потенціалу країни.

Список використаних джерел:

1. Загальна декларація прав людини : Декларація Орг. Об'єдн. Націй від 10.12.1948. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

2. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права : Пакт Орг. Об'єдн. Націй від 16.12.1966 : станом на 19 жовт. 1973 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text

3. Конвенція про права дитини : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 20.11.1989 : станом на 16 листоп. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text

4. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті. URL: https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168071b58f

5. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

6. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX : станом на 13 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text

СЕКЦІЯ 5
ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

UDK 37:004.056.53

Maslii Oleksandra
PhD, associate professor
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
(Poltava, Ukraine)
Cherviak Anna
PhD
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
(Poltava, Ukraine)

THE IMPACT OF DIGITAL SKILLS ON CYBER HYGIENE, COMBATING FRAUD, AND DISINFORMATION

Digital skills are increasingly viewed not only as a tool for participating in the digital economy, but also as a fundamental prerequisite for safe behavior in the digital environment.

The development of the population's digital skills is of strategic importance for Ukraine's national and economic security. At the national security level, comprehensive digital literacy increases society's resilience to disinformation campaigns, information and cyber threats, strengthens trust in government institutions and digital services and reduces the risks of the human factor being exploited as a channel for attack. At the level of economic security, advanced digital skills drive GDP growth, expand employment opportunities, facilitate the digital transformation of businesses, and reduce economic losses from online fraud and cyber incidents. Thus, the population's digital literacy serves as an integral indicator of security-oriented digital development for the state, the economy, and society.

A study by Diya.Osvita «Digital and AI Literacy in Ukraine 2025» study found that 58% of Ukrainians have at least a basic level of digital skills, and 41% use programs for editing photos, videos, or audio, which indicates an expansion in the practical use of digital tools by the population. At the same time, the European Commission emphasizes that a lack of digital skills directly affects citizens' ability to learn, work, use online services, and find reliable information - and, consequently, their vulnerability to digital risks [1,2].

A common view emerges in academic and policy sources: digital literacy should encompass not only technical skills but also critical thinking, cyber hygiene and the ability to interact safely with content and digital services. The European approach to digital competencies increasingly integrates digital skills, cybersecurity and AI literacy – that's the competent and responsible use of artificial intelligence systems. This is particularly important for Ukraine where the digitization of government and societal processes is proceeding rapidly, while the level of cyber threats and information pressure remains high [3,4,5].

In this context, digital skills should be viewed as a key factor in cyber hygiene. Cyber hygiene encompasses basic practices for safe online behavior: using strong passwords, two-factor authentication, updating software, verifying information sources and handling personal data with care. The higher level of digital literacy, the more informed a user's actions are when interacting with online services, marketplaces, banking apps and social media.

Statistical data confirm the relevance of this approach. According to Diya.Osvita [1], 96% of Ukrainians possess digital skills overall. But only 58% have a basic level or higher, indicating that a significant portion of the population lacks sufficient functional digital competence. Separately, it was noted that 42% of adults and 70% of adolescents use AI, which means there is a growing need for skills in critically evaluating digital content, particularly that generated by artificial intelligence. Additionally, the «Digital Literacy Month 2025» materials indicate that 93,8% of citizens have internet access at home, 81% believe that digital skills contribute to economic development, but only

38% have a high level of digital literacy. This situation highlights a gap between access to the digital environment and the ability to navigate it safely and effectively.

This is particularly evident in the realm of digital fraud. Fraudulent practices in the online environment rely not only on technical vulnerabilities but also on users' lack of awareness and inability to verify the authenticity of links, accounts, messages, and payment details. That is why digital skills should be understood as an element of an individual's defense system, enabling users to recognize phishing, social engineering, fake charity fundraisers, and other manipulative schemes. Improving the population's digital literacy reduces the likelihood that a user will fall victim to online fraud or unauthorized access to their data.

Equally important is the link between digital skills and combating disinformation. In the digital age, disinformation spreads through social media, messaging apps, video platforms and generative AI tools, which makes it significantly more difficult to verify the accuracy of content [3]. Under these conditions, users need not only technical skills but also the ability to think critically, analyze sources, recognize manipulative messages, and understand how the algorithms of digital platforms work. Thus, digital skills serve not only as a tool for using technology but also as a mechanism for strengthening society's resilience to informational influences.

Thus, a review of the literature and statistical data provides grounds for asserting that the development of the population's digital skills is a key prerequisite for improving cyber hygiene, reducing vulnerability to fraud, and strengthening resistance to disinformation. In a security-oriented model of a nation's digital development, digital literacy should be viewed as an integral element of information and social security, and educational programs must combine technical, media, cybersecurity and AI components.

References

1. A Study of Ukrainians' Digital Skills and AI Literacy in 2025. Fourth Wave. Diya.Education. URL: https://osvita.diia.gov.ua/research
2. Zvozdetska O. Dezinformatsiya yak zahroza natsional′niy bezpetsi Yevropeys′koho Soyuzu: problemy ta pidkhody [Disinformation as a Threat to the EU National Security: Issues and Approaches]. *Modern Historical and Political Issues*. 2021. №43. P. 30–39. URL: https://doi.org/10.31861/mhpi2021.43.30-39
3. AI talent, skills and literacy. European Commission. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-talent-skills-and-literacy
4. Frolova M.E, Kozel V.M. Informatsiyna viyna v tsyfrovu epokhu: vyklyky ta zahrozy dlya student·s′koyi audytoriyi [Information warfare in the digital age: challenges and threats for the student audience]. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Psychology*. 2025. T. 36 (75) № 2. P. 126-132.
5. Onyshchenko S., Maslii O., Hlusko A., Yanko A., Cherviak A. Social and economic security: threats and strengthening targets: monograph. Warszawa: E-Sciece space, 2023 p. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/15373.

УДК 338.48:502.131.1

Дурман М.О., д.держ.упр., професор
Le Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO)
de l'École nationale d'administration publique (Québec, Québec, Canada)
Дурман О.Л., к.держ.упр., доцент
Binatek Inc. (Montréal, Québec, Canada)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ДОСВІД КАНАДИ Й ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS: CANADA'S EXPERIENCE AND CHALLENGES FOR UKRAINE

В основу роботи покладено ідею, що сучасний туризм розвивається не в умовах стабільного зростання, а в середовищі постійних економічних, кліматичних, технологічних,

соціальних і безпекових змін. Глобальні процеси впливають на туризм через конкретні механізми: зміну туристичних потоків, інвестиційні рішення, транспортну доступність, цифрові платформи, попит на локальні продукти, ринок праці та конкурентоспроможність територій. Тому сьогодні важливо говорити не лише про кількість туристів і доходи, а насамперед про якість туристичного розвитку, його сталість і здатність громад, регіонів та держави адаптуватися до криз і відновлюватися після них.

За даними UN Tourism, у 2024 році міжнародний туризм майже повністю відновився після пандемії: у світі зафіксовано близько 1,4 млрд міжнародних туристичних прибуттів, що становить приблизно 99% рівня 2019 року. Це свідчить, що глобальна мобільність відновилася, а туристичний сектор знову став важливим чинником світової економіки [1].

Водночас це відновлення не означає повернення до попередньої моделі. У звіті OECD « Tourism Trends and Policies 2024 » [2] наголошується, що туризм потребує не лише відновлення потоків, а й скоординованої, довгострокової та орієнтованої на майбутнє політики, яка забезпечить стійкий, сталий та інклюзивний розвиток сектору. За належної інтеграції в державну політику, регіональне планування та стратегії сталого розвитку туризм може стати інструментом управління трансформаціями.

Коли йдеться про туризм у суспільствах трансформації, маємо на увазі не одну кризу, а одночасну дію кількох процесів.

Перший процес – **глобальна економічна перебудова**. Туризм залежить від доходів населення, транспортної доступності, міжнародної торгівлі послугами, валютних коливань, інвестицій, рівня зайнятості та споживчих очікувань.

Другий – **кліматична трансформація**. Зміна клімату вже впливає на сезонний туризм (літній чи зимовий), прибережні території та природні парки, об’єкти культурної спадщини та туристичну інфраструктуру.

Третій – **цифровізація**. Платформи бронювання, соціальні мережі, цифрові карти, штучний інтелект, онлайн-репутація та великі дані радикально змінюють спосіб, у який туристи обирають та оцінюють напрями, споживають туристичні продукти та.

Четвертий – **соціальна трансформація**. Туризм дедалі більше пов’язаний із питаннями доступності, інклюзії, прав місцевих мешканців, взаємодії з корінними народами, гендерної чутливості та справедливого розподілу економічних вигод.

П’ятий – **безпекова трансформація**, яка є особливо важливою для України. В умовах війни туризм не може розглядатися лише як відпочинок. Він стає частиною ширшої політики пам’яті, відновлення, культурної дипломатії та міжнародної солідарності.

Отже, сучасний туризм – це вже не тільки «індустрія гостинності», а простір публічного управління складними змінами. Це означає, що туристична політика має формуватися не тільки як галузева програма, а як міжсекторальна політика, яка поєднує економіку, транспорт, культуру, екологію, безпеку, регіональний розвиток і міжнародне позиціонування держави.

Якщо звернутися до канадського досвіду, то ця країна формує туризм як сектор трансформації. У стратегії Destination Canada 2030: A World of Opportunity туризм подається як сфера, яку потрібно переосмислити: змінити способи формування, просування, розвитку та оцінювання туристичного досвіду. Ключова ідея полягає в тому, що туризм має створювати не лише економічне зростання, а й добробут для громад [3]. Це особливо важливо для України. Туризм не повинен бути відірваний від місцевої громади. Якщо громада не отримує вигод, якщо туристична інфраструктура працює лише на зовнішнього споживача, а мешканці не залучені до ухвалення рішень, такий розвиток не можна вважати сталим. У канадському підході важливе місце посідає також повага до інтересів корінних народів. У матеріалах Destination Canada підкреслюється значення Indigenous perspectives, перспектив і прав корінних народів у формуванні туристичного досвіду та репрезентації культурної спадщини. Для України це важливо в ширшому сенсі: сталий туризм має базуватися на повазі до локальної ідентичності, історії, пам’яті та права громад самостійно визначати, як саме вони хочуть бути представлені.

Окремої уваги заслуговує досвід Квебеку. У цій провінції Канади сформовано одну з найцікавіших для України рамок відповідального та сталого туризму. У **«Plan d’action pour**

un tourisme responsable et durable 2020–2025» уряд Квебеку наголошує, що відповідальний і сталий туризм є не тимчасовою тенденцією, а моделлю туризму майбутнього — більш чутливою до довкілля, ближчою до громад і заснованою на принципі взаємності між відвідувачем, громадянином і місцевою економікою. Цей план передбачає підтримку сталих практик, адаптацію інструментів державної підтримки, мобілізацію туристичних асоціацій і підприємств, а також пошук рішень, пристосованих до територіальних умов [4].

Ще одним важливим документом є «**Stratégie de croissance durable du tourisme 2025-2030»**. У ньому туризм безпосередньо пов'язується з іншими напрямами публічної політики: економічним розвитком, зайнятістю, транспортом, культурою, міжнародними відносинами, довкіллям, просторовим плануванням і розвитком громад [5]. Саме така міжсекторальність є критично важливою для сучасної туристичної політики. Туризм неможливо ефективно розвивати зусиллями лише одного міністерства чи департаменту. Він потребує горизонтальної координації між економікою, транспортом, екологією, культурою, освітою, регіональною політикою, місцевим самоврядуванням і безпекою.

З позиції публічного управління сталий розвиток туризму доцільно розглядати крізь призму багаторівневого та міжсекторального врядування. Туристична політика має формуватися не лише центральними органами влади, а й через узгоджену взаємодію регіонів, територіальних громад, бізнесу, громадських організацій, наукових установ і міжнародних партнерів. У такій моделі держава виконує не лише регуляторну, а й стратегічну та координаційну функції: створює умови для інвестицій, партнерства, захисту культурної спадщини, підтримки малого й середнього бізнесу та залучення громад до ухвалення рішень.

Канадський і квебекський досвід є важливим для України не як готова модель для копіювання, а як приклад інтеграції туризму в ширшу політику сталого розвитку, регіональної модернізації та підтримки громад. Для України це особливо актуально, оскільки туризм сьогодні не може розглядатися поза умовами повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, втрат культурної спадщини, внутрішнього переміщення населення, безпекових ризиків і майбутньої реконструкції.За оцінками UNESCO, Україні потрібно майже 9 млрд доларів США протягом десяти років для відновлення секторів культури й туризму, а втрати доходів у цих секторах через війну вже перевищили 19 млрд доларів США [6]. Ці дані засвідчують не лише масштаб проблеми, а й стратегічну вагу туризму як складової післявоєнного відновлення, розвитку громад, культурної дипломатії та міжнародного позиціонування України. Уже сьогодні Україна має формувати бачення кількох моделей майбутнього туристичного розвитку.

Перша модель – **внутрішній туризм резильєнтності (стійкості).** Навіть під час війни люди потребують відновлення, мобільності, контакту з культурою, природою, родиною та місцями пам'яті. Водночас такий туризм має розвиватися з урахуванням безпекових обмежень.

Друга модель – **туризм пам'яті,** тобто відповідальне відвідування місць, пов'язаних з історичною травмою, спротивом, втратами та колективним досвідом війни. Після війни Україна зіткнеться з питанням, як репрезентувати місця трагедій, руйнувань, спротиву й героїзму. Це надзвичайно делікатна сфера, яка потребує розроблення й упровадження сучасних етичних стандартів, а також залучення науковців, міжнародних експертів, родин постраждалих і представників місцевої влади.

Третя модель – **культурний туризм і туризм культурної спадщини**. Україна має значний потенціал у сфері історичної, архітектурної, гастрономічної, мистецької та нематеріальної спадщини. Водночас цей потенціал має розвиватися не через комерціалізацію травми, а через гідну репрезентацію культури.

Туризм має бути інтегрований у цю логіку модернізації не як декоративна галузь, а як складова регіонального розвитку, інвестиційної політики, культурної дипломатії, зайнятості, розвитку громад і європейської інтеграції.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що для України важливо не копіювати чужі моделі, а творчо адаптувати їх до власного контексту. Із досвіду Канади варто запозичити підхід, за яким туризм вимірюється не лише доходами, а й добробутом громад. Із досвіду

Квебеку доцільно використати модель відповідального й сталого туризму, що поєднує екологічний вимір, інтереси громад, локальну економіку та взаємність між туристом і мешканцем. Водночас український досвід має власну унікальність. Україна може запропонувати світові модель туризму, яка буде не лише економічним ресурсом, а й складовою її міжнародної суб'єктності.

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний туризм у суспільствах трансформації є не просто сферою відпочинку чи сектором послуг, а простором, у якому перевіряється здатність держави, регіонів і громад управляти складними змінами. Отже, сталий розвиток туризму для України є не другорядним, а стратегічно важливим питанням. Після війни він має стати не поверненням до довоєнної моделі, а переходом до якісно нової політики, що поєднує економічне відновлення, збереження пам'яті, підтримку громад, інтеграцію до європейського простору та гідне представлення України у світі. Майбутня туристична політика України має спиратися на стратегічну ідею: туризм має не лише приносити дохід, а й стати інструментом публічної політики, спрямованої на відновлення громад, згуртування суспільства, збереження культурної пам'яті та сталий розвиток держави.

Список використаних джерел

1. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. UN Tourism (United Nations Specialized Agency). https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024
2. OECD Tourism Trends and Policies 2024. OECD Report. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html
3. Destination Canada's 2030 Tourism Strategy. https://www.destinationcanada.com/en-ca/programs/destination-canada-2030-tourism-strategy
4. Plan d'action pour un tourisme responsable et durable 2020-2025 du ministère du Tourisme. Gouvernement du Québec. https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/tourisme/publications/plan-action-tourisme-responsable-durable
5. Stratégie de croissance durable du tourisme 2025–2030. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/tourisme/publications-adm/plan-strategique/21356_Strat-croissance-durable_VF_ACC.pdf
6. UNESCO says $9 billion needed to revive Ukraine tourism, culture sectors. Reuters. https://www.reuters.com/world/europe/unesco-says-9-billion-needed-revive-ukraine-tourism-2024-02-13

УДК: 338.48:502.131.1:355.01(477)

Дубовіч І.А., к.г.н., професор; Джус О.Р., аспірант
Національний лісотехнічний університет України (м. Львів, Україна)
Дубовіч А.-Б.І., студент
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна).

ОСОБЛИВОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
FEATURES OF SUSTAINABLE TOURISM AND RECREATION DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS

Реалізація концепції сталого розвитку туризму та рекреації в Україні в сучасних умовах повномасштабної війни Росії проти України є вкрай ускладненою, а в окремих регіонах, практично неможливою. Воєнні дії спричинили масштабні руйнування туристично-рекреаційної інфраструктури, суттєве погіршення безпекової ситуації, втрату доступу до значної частини природних і культурних ресурсів, скорочення туристичних потоків, а також зниження інвестиційної активності. Постійні загрози з боку російської армії, ракетні удари, мінування територій, екологічні ризики та нестабільність соціально-економічної ситуації формують несприятливі й небезпечні умови для функціонування сфери туризму та рекреації в

Україні [3]. Це унеможливлює дотримання принципів сталого розвитку, які передбачають довгострокове планування, безпечне використання ресурсів і стабільний розвиток регіонів України, частина з яких перебуває під тимчасовою окупацією російських військ. Однак, попри ці виклики, сфера туризму та рекреації в Україні продовжує адаптуватися до нових реалій, формуючи нові напрями та механізми розвитку в умовах війни.

Повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стала безпрецедентним викликом для сфери туризму та рекреації. Руйнування інфраструктури, небезпека пересування, тимчасова окупація окремих територій, руйнування, мінування та забруднення значних територій, а також значне скорочення міжнародних туристичних потоків суттєво вплинули на функціонування цієї галузі в Україні. Водночас саме в умовах війни особливого значення набуває реалізація концепції сталого розвитку туризму та рекреації, яка передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних, екологічних і правових аспектів розвитку регіонів України.

У сучасних умовах сфера туризму та рекреації в Україні виконує не лише економічну, але й важливу соціальну, оздоровчо-реабілітаційну та психологічну функцію. Внутрішній туризм та рекреація стали одним із засобів підтримки емоційного і фізичного здоров'я населення, відновлення психологічного стану та адаптації до стресових умов життя. Саме тому особливої популярності набувають природно-рекреаційні території західних областей України, зокрема Карпатський регіон, який став відносно безпечним простором для подорожей, рекреації, відпочинку та оздоровлення населення [1].

Однією з ключових особливостей сталого розвитку туризму та рекреації України в умовах війни є переорієнтація на внутрішній туризм. Через обмеження міжнародних подорожей українці дедалі частіше обирають локальні туристичні маршрути, екологічний і сільський туризм, короткотривалий рекреаційний та оздоровчо-реабілітаційний відпочинок. Особливої актуальності набувають туристично-рекреаційні послуги для поранених військовослужбовців, ветеранів війни та членів їхніх сімей. Такий підхід сприяє соціально-економічному розвитку місцевих громад, створенню нових робочих місць, підтримці малого бізнесу та збереженню природного довкілля. У багатьох регіонах України власники садиб, готелів і туристичних комплексів адаптували свою діяльність до нових умов, поєднуючи надання туристично-рекреаційних послуг із волонтерською, оздоровчо-реабілітаційною та гуманітарною діяльністю.

Важливим напрямом концепції сталого розвитку є збереження природних і культурних ресурсів навіть в умовах воєнних загроз. Війна завдала значної шкоди лісовому та природно-заповідному фонду України, історико-культурним пам'яткам, а також туристично-рекреаційній інфраструктурі. Саме тому одним із пріоритетних завдань є не лише відновлення пошкоджених об'єктів, але й упровадження принципів еколого-економічної безпеки, енергоефективності та раціонального природокористування у процесі реконструкції туристично-рекреаційних територій [4].

У контексті сталого розвитку особливої актуальності набуває концепція регенеративного туризму та рекреації, яка передбачає не лише мінімізацію негативного впливу туристичної й рекреаційної діяльності на довкілля, але й активне відновлення природних і соціальних ресурсів територій. Для України це означає формування нових моделей розвитку туризму та рекреації, орієнтованих на підтримку місцевих громад, збереження автентичної культури та природне відновлення регіонів, особливо тих, що постраждали внаслідок війни [2].

Окрім того, в умовах війни в Україні активно розвивається патріотично-меморіальний туризм. Значна увага приділяється місцям пам'яті, об'єктам, пов'язаним із героїчним спротивом українського народу, а також культурній спадщині, що стало символом української національної ідентичності. Такий напрям туризму сприяє формуванню історичної пам'яті суспільства, зміцненню національної свідомості та консолідації громадян України.

Таким чином, сталий розвиток туризму та рекреації України в умовах війни характеризується адаптацією галузі до кризових викликів, зростанням ролі внутрішнього туризму та рекреації, підтримкою місцевих громад, а також розвитком екологічно й соціально

відповідальних форм відпочинку. Незважаючи на складні обставини, сфера туризму та рекреації зберігає значний потенціал для повоєнного відновлення та може стати одним із ключових чинників економічної і соціальної стабілізації України.

Список використаних джерел

1. Дубовіч І.А., Василишин Х.Р., Волковська Ю.І., Рожкович О.М., Дубовіч М.-Н.І. Економіко-правове регулювання використання природно-рекреаційного потенціалу Українських Карпат на засадах сталого розвитку / Здобутки економіки: перспективи та інновації. – № 29, 2026, 24 с. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/901
2. Соловій І.П., Адамовський О.М., Дубовіч І. А. Сталий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Економіка та суспільство / Електроннтий журнал. Випуск № 50, 2023, 6 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2433
3. Шевченко Л.В., Булик І.Л., Мартиненко Д.Б. Екологічна безпека: загрози та проблеми правового забезпечення в умовах воєнного стану. Київ «Журнал східноєвропейського права : електрон. наук.-практ. вид.», 2024, № 118. С. 21–28. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/0dc4cb76-3001-43d8-a4cc-c29110ca8e9a
4. Bramwell Bill. Theoretical activity in sustainable tourism research. Annals of Tourism Research. 2015, Volume 54. P. 204-218. URL: http://orcp.hustoj.com/wp-content/uploads/2016/01/2015-Theoretical-activity-in-sustainable-tourism-research.pdf

УДК 339.94:338.4]:502.131.1(492)

Чичкало-Кондрацька І.Б., д.е.н., професор
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ: ДОСВІД НІДЕРЛАНДІВ
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TECHNOLOGY COMPANIES: THE NETHERLANDS EXPERIENCE

Компанія, що займається сталим розвитком, має на меті розробляти та застосовувати технології, враховуючи екологічні, суспільні та економічні аспекти. Це означає створення та використання технологій таким чином, щоб мінімізувати шкоду для планети, підтримувати етику та заохочувати позитивний вплив у довгостроковій перспективі. Впровадження сталих технологій приносить користь підприємствам, забезпечуючи їм економію коштів, добру репутацію бренду, дотримання нормативних вимог та стимулювання інновації.

Голландські компанії виділяються у сфері сталих технологій завдяки рішучій державній політиці, лідерству в циркулярній економіці, інвестиціям у відновлювану енергетику та спільним інноваціям. Вони також надають пріоритет розвитку розумних міст та зеленої мобільності, що ще більше зміцнює Нідерланди як центр екологічно чистих технологій. Уряд заохочує компанії у сфері сталих технологій, які мають перевірені креативні та екологічно чисті рішення.

Лідером у сфері стійких технологій, особливо в прозорості ланцюгів поставок та рішеннях для циркулярної економіки, є компанія Circularise, розташована в Гаазі. Вона заснована у 2016 році з метою вирішення проблеми відсутності відстеження у сфері переробки та аутсорсингу матеріалів. Circularise встановлює нові стандарти відповідального постачання матеріалів, поєднуючи обмін даними з урахуванням конфіденційності та відстеження на основі блокчейну. Circularise допомагає брендам та виробникам оригінального обладнання відстежувати сировину від її походження до кінцевого продукту. Таким чином, прискорюється перехід до циркулярної економіки.

Компанія Land Life походить з Нідерландів і працює над відновленням природи та лісів. Ця компанія використовує науково обґрунтовані та технологічні рішення для відновлення пошкоджених земель у великих масштабах, що сприяє покращенню клімату, біорізноманіття та стану громад. Фірма використовує штучний інтелект, великі дані, дрони та додатки для моніторингу для оптимізації посадки дерев та відновлення екосистем. Компанія зробила значний внесок у розвиток планети, використовуючи сталі технології: масштабне лісовідновлення по всьому світу, проекти компенсації викидів вуглецю, моніторинг на основі ШІ, технологію водозбереження, створення нових робочих місць.

Компанія Desolenator, розташована в Маастрихті, є лідером у сфері екологічно чистих технологій, зокрема в очищенні води. Ця технологічна компанія працює в галузі сонячного термічного опріснення, використовуючи 100% сонячної енергії для очищення морської та забрудненої води до надчистої питної води. Їхня головна мета – боротися з проблемою обмежених запасів прісної води, використовуючи фотони сонця замість шкідливих хімічних речовин. Цей інноваційний метод має позитивний вплив на екосистему та є економним. Відданість компанії принципам сталого розвитку та сучасних рішень позиціонувала її як головного гравця в галузі очищення води для громад та бізнесу по всьому світу.

BlueBlocks BV – це голландська компанія, що працює як стартап у сфері чистих технологій та матеріалів, що використовує біоматеріали та циркулярні рішення. Одна із розробок компанії – SeaWood, який є 100% компостованим, натуральним плитним матеріалом, що не містить хімічних речовин. Його можна використовувати в різних галузях: будівництві, дизайні інтер'єру та як акустичні стінові панелі, щоб зменшити викиди вуглекислого газу, а також видалити існуючий CO_2 з атмосфери.

PowerField – провідна компанія з розробки рішень для сталого розвитку енергетики, що базується у Вормері. Їхня спеціалізація – сонячні парки, акумуляторні накопичувачі енергії та інфраструктура для заряджання електромобілів, створюючи інтегровану систему, яка підтримує енергетичну трансформацію. PowerField дотримується принципів екологічного, соціального та управлінського (ESG) підходу, змінює майбутнє сталої енергетики, зосереджуючись на безвуглецевій електроенергії та оптимізації мережі.

Slow Mill Wave Power – голландська компанія-піонер, що спеціалізується на технології хвильової енергії, яка використовує океанічні хвилі. Ця технологічна компанія створила вітряк під назвою Slow Mill спеціально для клімату Північного моря. Він робить хвильову енергію більш життєздатною в регіонах, де традиційні хвильові рішення недоступні. Крім того, ця технологічна компанія підтримує біорізноманіття та рибні запаси, доводячи, що стійка енергетика може співіснувати з морською екосистемою.

Excess Material Exchange (EME) – провідна голландська компанія з рішень для циркулярної економіки, що пропонує свою цифрову платформу для надлишкових матеріалів. Ця компанія заохочує підприємства обмінюватися надлишковими матеріалами, перетворюючи відходи на цінні ресурси. Це забезпечує оптимальне повторне використання та переробку, зменшуючи шкідливий вплив та збільшуючи фінансову цінність. З 2017 р. EME сприяла пошуку партнерів, що представляють понад 100000 тонн матеріалів.

CtrlChain – це логістична компанія з Ейндховена, яка є піонером у сфері сталого транспорту завдяки цифровізації та автоматизації. Ця компанія зосереджується на мінімізації відходів у логістиці шляхом покращення існуючих транспортних потужностей, залучивши для цієї мети 1,75 мільйона євро. Вона впроваджує передові технології для створення прозорості між відправниками та перевізниками, забезпечуючи ефективне використання транспортних засобів та зменшуючи кількість порожніх рейсів. Ці заходи вживаються для зменшення викидів вуглецю та підвищення стійкості ланцюга. CtrlChain має сильний вплив у галузі сталої логістики завдяки ефективності та захисту навколишнього середовища.

Ринок стійких технологій демонструє значне зростання, що зумовлене багатьма факторами, зокрема:

– Економічні переваги: сталий розвиток технологій забезпечує економію коштів та ефективність операцій. За даними McKinsey, компанії, які використовують цей тип технологій, можуть заощадити до 60% своїх операційних витрат [1].

– Зростання споживчого попиту через зростання кількості клієнтів, які обирають екологічно чисті послуги та продукти. За оцінками Nielsen, 73% населення світу хоче змінити свої споживчі вподобання, щоб мінімізувати шкідливий вплив на навколишнє середовище.

– Державна політика: уряди розробляють суворі правила для сприяння сталому розвитку. Наприклад, Європейська зелена угода спрямована на те, щоб зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом до 2050 року.

– Збільшення інновацій у галузі стійких технологій. Згідно з Дорожньою картою Міжнародного енергетичного агентства, обсяг інвестицій у такі технології, наприклад, сонячну та вітрову енергетику, досягне 4 трильйони доларів до 2030 року [1].

Лідерство Нідерландів у сфері сталих технологій досягається в різних сферах: зелена енергетика, циркулярна економіка, повторне використання матеріалів. Завдяки впровадженню екологічно стійких технологій голландські компанії продовжують покращувати екосистему планети, а також підвищувати економічне зростання, ефективність та відповідальність. Зі зростанням попиту на екологічно стійкі рішення Нідерланди залишаються провідним прикладом того, як сталі технології можуть бути основою для зеленого та стабільного майбутнього.

Список використаних джерел

7. 15 Leading Sustainable Tech Companies From the Netherlands. URL: https://techbehemoths.com/blog/15-leading-sustainable-tech-companies-from-the-netherlands

УДК 338.48:502.131.1:339.9

Моран О.І., к.е.н., асистент, Кузьма О.І .
Національний лісотехнічний університет України
(м. Львів, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ
DIGITAL TRANSFORMATION OF TOURISM UNDER GLOBAL CHALLENGES: MARKETING TOOLS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем глобалізації, активним поширенням цифрових технологій та посиленням впливу кризових факторів на функціонування міжнародного туристичного ринку. Туризм як одна з найбільш динамічних галузей світової економіки зазнає суттєвих трансформацій під впливом пандемічних обмежень, воєнних конфліктів, кліматичних змін та економічної нестабільності. У контексті сучасних викликів особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку туризму, яка передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних складових функціонування туристичної галузі. Для України проблема забезпечення сталого розвитку туризму є надзвичайно важливою, оскільки туристична сфера має значний потенціал для відновлення економіки, створення робочих місць та формування позитивного міжнародного іміджу держави.

У сфері туризму принципи сталого розвитку набувають особливого значення, оскільки туристична діяльність безпосередньо пов’язана з використанням природних ресурсів, культурної спадщини та соціальної інфраструктури регіонів. Сталий туризм базується на таких ключових принципах: раціональне використання природних ресурсів, збереження культурної спадщини, забезпечення економічної ефективності туристичної діяльності, підтримка місцевих громад, розвиток екологічної свідомості туристів, впровадження інноваційних та цифрових технологій.

В умовах глобалізації туристична галузь стає важливим елементом міжнародних економічних процесів. Туризм забезпечує формування значної частки світового ВВП, створює мільйони робочих місць та стимулює розвиток суміжних галузей економіки.

Разом із позитивними тенденціями глобалізація створює нові загрози для туристичної сфери: посилення конкуренції між туристичними дестинаціями, зростання навантаження на природні ресурси, комерціалізація культурної спадщини, залежність туристичного бізнесу від глобальних криз, підвищення ризиків екологічних катастроф. Саме тому сучасні туристичні підприємства повинні орієнтуватися на принципи ESG (Environmental, Social, Governance), екологічного маркетингу та цифрової адаптації.

Світова туристична індустрія останніми роками зазнала безпрецедентних викликів. Пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, інфляційні процеси та енергетична криза суттєво вплинули на міжнародні туристичні потоки. Пандемія призвела до різкого скорочення міжнародних подорожей, закриття кордонів та зниження доходів туристичних підприємств. За оцінками міжнародних організацій, туристична галузь втратила сотні мільярдів доларів доходу. Для України додатковим фактором кризи стали повномасштабні воєнні дії, що спричинили: руйнування туристичної інфраструктури, скорочення міжнародного туризму, зниження інвестиційної активності, релокацію бізнесу, зміну туристичних пріоритетів населення.

Попри складну ситуацію, український туристичний сектор демонструє адаптивність та здатність до трансформації. Значного розвитку набувають: внутрішній туризм, гастрономічний туризм, етнотуризм, медичний та реабілітаційний туризм, екологічний туризм, волонтерський туризм.

Цифровізація є одним із ключових чинників трансформації сучасної туристичної галузі. Використання цифрових технологій дозволяє туристичним підприємствам підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати витрати, забезпечувати персоналізацію послуг та покращувати комунікацію зі споживачами. Серед основних цифрових технологій, які активно впроваджуються у туристичній сфері, варто виділити: штучний інтелект, CRM-системи, чат-боти, віртуальну та доповнену реальність, Big Data, онлайн-бронювання, цифрові платіжні системи.

Особливо важливу роль цифрові технології відіграють у сфері маркетингових комунікацій. Сучасний туристичний маркетинг базується на використанні: соціальних мереж, influencer marketing, SEO та контент-маркетингу, email-маркетингу, відеомаркетингу, персоналізованої реклами.

Таблиця1

Переваги цифровізації туристичної галузі

Напрям	Результат
Онлайн-бронювання	зростання швидкості обслуговування
CRM-системи	покращення управління клієнтською базою
Big Data	аналіз поведінки туристів
AI-технології	автоматизація сервісу
Соціальні мережі	підвищення рівня комунікації
VR/AR	віртуальні туристичні тури

Суттєво зростає роль цифрових платформ у розвитку міжнародного туризму. Такі компанії, як Booking.com, Airbnb, Expedia та TripAdvisor, формують нову модель туристичного споживання. Цифровізація також сприяє реалізації екологічних цілей: скорочення використання паперових ресурсів, оптимізація логістичних процесів, управління туристичними потоками, розвиток безконтактних сервісів, популяризація екологічно відповідальної поведінки.

Важливим напрямом є формування концепції «smart tourism destination» - «розумної туристичної дестинації», яка базується на інтеграції цифрових технологій, сталого управління та інноваційної інфраструктури.

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності туристичних

підприємств та просуванні концепції сталого туризму. Сучасні маркетингові стратегії орієнтовані не лише на збільшення прибутку, але й на забезпечення соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Серед основних маркетингових інструментів сталого розвитку туризму можна виділити: екологічний маркетинг, соціально відповідальний маркетинг, digital-маркетинг, брендинг туристичних територій, контент-маркетинг, event-маркетинг, партнерський маркетинг.

Цифрові технології забезпечують підвищення ефективності туристичних підприємств, покращення якості сервісу, персоналізацію туристичних продуктів та формування нових моделей взаємодії зі споживачами.

Для України розвиток сталого туризму має важливе соціально-економічне значення. Туристична сфера може стати одним із драйверів післявоєнного відновлення економіки, розвитку регіонів та інтеграції України у світовий економічний простір. Перспективи розвитку туристичної галузі пов'язані з: цифровізацією туристичних сервісів, розвитком екологічного туризму, підтримкою локальних громад, впровадженням ESG-підходів, міжнародною співпрацею, формуванням конкурентоспроможних туристичних брендів.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку туризму вимагає комплексного підходу, який поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинг туристичного підприємства: навчальний посібник. Київ: центр учбової літератури, 2021. 368 с.
2. Герасименко В. Г. Організація туристичної діяльності: підручник. Одеса: Атлант, 2022. 270 с.

УДК 338.48:004:502.131.1

Павлюк С.І., к.е.н., доцент
Миколаївський національний аграрний університет
(м. Миколаїв, Україна)

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ МОНІТОРИНГУ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ВУГЛЕЦЕВОГО СЛІДУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ
DIGITAL STRATEGIES FOR MONITORING AND MINIMIZING THE CARBON FOOTPRINT IN THE GLOBAL TOURISM INDUSTRY

Проблема антропогенного впливу на клімат, зумовленого викидами парникових газів, посідає чільне місце серед глобальних викликів сучасності. Уже не викликає сумніву, що кліматичні зміни внаслідок парникового ефекту призводять й надалі призводитимуть до руйнівних наслідків не лише в екологічній, а й у соціально-економічній сфері. Перед людством постає нагальна необхідність забезпечити стрімке скорочення викидів діоксиду вуглецю та інших парникових газів в атмосферу, що потребує невідкладних масштабних кроків від урядів, наукових й ділових спільнот усіх країн світу [1].

Управління вуглецевим слідом у межах сталого розвитку туризму набуває вирішального значення сьогодні, коли туризм перетворився на індустрію з мільярдними оборотами. На думку Браун Д. [2], основними джерелами вуглецевого сліду в туристичній галузі є: авіаперевезення (один далекомагістральний переліт може згенерувати обсяг викидів CO_2 (діоксиду вуглецю), співставний із річним обсягом викидів, що припадає на одного мешканця окремих країн, що розвиваються); круїзи (круїзні лайнери спалюють важке паливо, що призводить до високих рівнів викидів CO_2, оксидів сірки та оксидів азоту, додаткове навантаження створює інфраструктура на борту, наприклад, басейни, театри та ресторани); засоби розміщення (готелі та курорти споживають величезну кількість енергії для кондиціонування повітря, опалення, освітлення та гарячого водопостачання); наземний транспорт (орендовані автомобілі, автобуси та таксі збільшують обсяг викидів, особливо в

дестинаціях з погано розвиненою інфраструктурою громадського транспорту); ланцюги постачання (імпортовані продукти харчування, будівельні матеріали та товари широкого вжитку збільшують загальний обсяг емісії, виходячи за межі лише прямих операційних процесів підприємства).

Вважалося, що туризм загалом сприяє приблизно 5-6% світових викидів парникових газів. При цьому близько трьох чвертей зазначеного обсягу (приблизно 4%) припадає на транспортний сектор, зокрема 40% (2,5%) – на авіацію та 32% (1,5%) – на автомобільний транспорт; близько 21% (1%) забезпечує сектор розміщення, решта – туристична діяльність та супутні послуги. За даними Міжурядової групи експертів ООН зі зміни клімату (Intergovernmental Panel on Climate Change), на світовий туризм уже припадає близько 8% викидів вуглецю. Такий показник є вищим порівняно з попередніми оцінками, оскільки дослідження охоплювало енергію, необхідну для функціонування всієї туристичної системи, включаючи продукти харчування, напої, інфраструктуру, будівництво, технічне обслуговування та роздрібні послуги, якими користуються туристи (готелі, магазини, сувенірну продукцію). При цьому темпи зростання викидів від туризму за період 2009-2019 рр. удвічі перевищували темпи зростання світової економіки [3].

Серед основних інструментів, що відіграють трансформаційну роль в оптимізації подорожей, Зекірі А. та ін. [4] виділяють наступні: штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), блокчейн, віртуальна реальність (VR) та інтернет речей (IoT). Зазначені технології інтегруються в цифрові туристичні платформи та мають подвійний вплив на сталий розвиток й ринкові структури.

Так, у сфері транспортної логістики застосування алгоритмів оптимізації маршрутів забезпечує розрахунок найбільш паливоефективних шляхів переміщення з метою скорочення пробігу та обсягів шкідливих викидів. Платформи спільного користування автомобілями сприяють консолідації пасажиропотоків, що призводить до розвантаження дорожньої мережі та зниження рівня загальної емісії вуглецю. Додатковим чинником екологізації логістичних процесів є впровадження електронних систем квитків та їх реєстрації, які мінімізують потребу у використанні паперових носіїв.

У сфері готельного бізнесу цифровізація реалізується через впровадження систем «розумного» енергоменеджменту, які автоматично адаптують рівень споживання ресурсів відповідно до поточної завантаженості номерного фонду. Впровадження безконтактних мобільних сервісів для реєстрації клієнтів та електронного документообігу дозволяє значно оптимізувати операційну діяльність. Заміна друкованої інформаційної продукції віртуальними консьєрж-платформами забезпечує миттєвий доступ до даних та сприяє раціональному ресурсоспоживанню.

Напрям організації дозвілля та екскурсійної діяльності трансформується завдяки використанню технологій віртуальної й доповненої реальності, що дозволяють отримувати якісні туристичні враження без необхідності фізичного переміщення до віддалених об’єктів. Цифрові інформаційні термінали й платформи бронювання та розміщення (зокрема, Airbnb та Booking.com) з акцентом на екологічних сертифікатах стимулюють споживачів до здійснення свідомого вибору на користь сталих дестинацій.

Сфера ресторанного господарства інтегрує спеціалізоване програмне забезпечення для інвентаризації, яке на основі прогнозування попиту дозволяє суттєво зменшити обсяги харчових відходів. Використання інтерактивних меню з QR-кодами та цифрових систем обробки замовлень забезпечує мобільність сервісу та мінімізує використання паперу.

Важливою складовою цифрових стратегій є впровадження систем інтелектуального моніторингу, таких як інтегровані вуглецеві калькулятори в платформах бронювання та аналітичні панелі на основі Big Data. Такі інструменти дозволяють у реальному часі відстежувати динаміку емісії CO_2, забезпечуючи прозорість екологічної звітності та підвищуючи рівень відповідальності як бізнесу, так і споживачів.

Окремим перспективним напрямом є використання методів «зеленого нуджингу» (green nudging) у цифрових інтерфейсах. Платформи бронювання інтегрують візуальні підказки (наприклад, позначки «Leaf» на Booking.com або фільтри «Eco-friendly»), що

активують когнітивні механізми відповідального вибору. Впровадження гейміфікації у мобільні додатки дозволяє нараховувати «екологічні бонуси» або токени за відмову від щоденного прибирання номера чи вибір залізничного транспорту замість авіаційного, що трансформує сталу поведінку з обов'язку на соціально-відповідальний досвід.

Інноваційним інструментом управління вуглецевим слідом на рівні територій є створення цифрових двійників туристичних дестинацій. Дані інтелектуальні моделі, що базуються на даних IoT-датчиків, дозволяють моделювати сценарії антропогенного навантаження та в реальному часі перенаправляти туристичні потоки з метою запобігання явищу овертуризму, що не лише мінімізує деградацію природних екосистем, а й оптимізує енерговитрати місцевої інфраструктури.

Таким чином, впровадження комплексних цифрових стратегій є ключовим інструментом декарбонізації глобальної індустрії туризму в умовах кліматичної кризи. Подальша трансформація галузі залежатиме від глибини інтеграції принципів «зеленої» економіки в архітектуру цифрових платформ, що сприятиме формуванню сталого, прозорого та екологічно відповідального туристичного продукту майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Концепція створення кліматичної платформи для адаптації української економіки до ключових екологічних трендів сучасності. *Федерація роботодавців України*. URL : https://surl.li/wcyyfk

2. Brown D. (2025). Carbon Footprints and Tourism: Strategies for Reducing Emissions Without Reducing Growth. *Dawgen.global*. URL : https://surl.li/cwhmuy

3. Climate Change (SDG13). (2025). *Earth Changers*. URL : https://surl.li/ctploq

4. Zeqiri, A., Ben Youssef, A., & Maherzi Zahar, T. (2025). The Role of Digital Tourism Platforms in Advancing Sustainable Development Goals in the Industry 4.0 Era. Sustainability, 17(8), 3482. https://doi.org/10.3390/su17083482

УДК 339.9:005(477)

Амеліна І.В. к.е.н., доцент,
Рачеєв І. Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ
FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEMPORARY CONDITIONS OF UKRAINE

Сучасний етап розвитку міжнародного менеджменту в Україні формується під впливом глобалізаційних процесів, євроінтеграційного курсу держави, цифрової трансформації економіки та безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища міжнародний менеджмент перетворюється на головний інструмент забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств, їх адаптації до міжнародних стандартів та інтеграції у світовий економічний простір. Особливого значення набуває здатність компаній ефективно управляти міжнародними бізнес-процесами, ризиками та міжкультурними комунікаціями.

Європейська інтеграція України суттєво впливає на трансформацію системи міжнародного менеджменту. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом створила нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, залучення іноземних інвестицій та впровадження сучасних управлінських практик [1].

Водночас українські компанії змушені адаптувати власні моделі управління до вимог міжнародного ринку, що передбачає підвищення рівня корпоративного управління, прозорості бізнесу та відповідності європейським стандартам якості. Це сприяє формуванню нової

управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, стратегічне планування та довгострокову ефективність.

Однією з головних особливостей розвитку міжнародного менеджменту в сучасних умовах є активна цифровізація бізнес-процесів. Використання цифрових технологій, систем дистанційного управління, електронної комерції та платформ для міжнародної співпраці дозволяє українським компаніям підтримувати діяльність навіть в умовах воєнного стану. Значного розвитку набувають

ІТ-сектор, аутсорсингові послуги, цифровий маркетинг та міжнародна онлайн-торгівля сьогодні виступають одними з найбільш динамічних напрямів розвитку міжнародного менеджменту в Україні, забезпечуючи активну інтеграцію національного бізнесу у глобальні економічні мережі [2]. Саме цифрові технології дозволяють підприємствам підтримувати стабільність бізнес-процесів, мінімізувати витрати та забезпечувати безперервність міжнародної співпраці навіть у кризових умовах.

Стрімкого розвитку набуває також сфера аутсорсингових послуг, яка стала важливим елементом міжнародної економічної взаємодії. Українські компанії дедалі частіше виконують функції зовнішніх партнерів для іноземних корпорацій у сферах фінансів, консалтингу, ІТ-підтримки, логістики та клієнтського сервісу. Це дозволяє залучати фахівців із різних регіонів України та світу, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів незалежно від географічного розташування персоналу. Крім того, цифровізація сприяє формуванню нової моделі корпоративної культури, яка базується на гнучкості, інноваційності та швидкому прийнятті управлінських рішень.

За таких умов міжнародний менеджмент орієнтується насамперед на антикризове управління, диверсифікацію ринків збуту, релокацію підприємств та формування нових логістичних маршрутів [3]. Українські компанії активно шукають альтернативні канали постачання продукції через країни Європейського Союзу, розширюють співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями та адаптують стратегії розвитку до високого рівня економічної невизначеності.

Значна увага приділяється розвитку партнерських відносин із міжнародними організаціями, іноземними інвесторами та транснаціональними компаніями, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість і підтримку українського бізнесу.

Важливою тенденцією є також зростання ролі людського капіталу у системі міжнародного менеджменту. Українські компанії все більше орієнтуються на розвиток професійних компетенцій працівників, знання іноземних мов, міжкультурну комунікацію та цифрові навички. Формування міжнародних команд і співпраця з іноземними партнерами вимагають від менеджерів високого рівня адаптивності, стратегічного мислення та здатності працювати в умовах невизначеності.

Крім того, сучасний міжнародний менеджмент дедалі більше базується на принципах соціальної відповідальності, етичного управління та сталого розвитку, що відповідає глобальним тенденціям ведення бізнесу [4].

Для забезпечення ефективного розвитку міжнародного менеджменту в Україні необхідно реалізувати комплекс стратегічних заходів:

1. Гармонізація управлінських стандартів із європейськими практиками: впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, фінансової звітності та управління якістю.
2. Розвиток цифрової інфраструктури: підтримка цифровізації підприємств, розширення доступу до сучасних ІТ-технологій та стимулювання розвитку електронної комерції.
3. Підготовка конкурентоспроможних управлінських кадрів: модернізація системи вищої освіти, розвиток програм міжнародного менеджменту та професійного навчання відповідно до потреб глобального ринку праці.

4. Посилення міжнародної економічної співпраці: розширення участі українських підприємств у міжнародних проєктах, програмах технічної допомоги та діяльності транснаціональних корпорацій.

5. Формування ефективної системи антикризового управління: створення механізмів швидкого реагування на економічні та безпекові виклики, підтримка релокації бізнесу та диверсифікації зовнішніх ринків.

6. Отже, розвиток міжнародного менеджменту в сучасних умовах України характеризується поєднанням процесів європейської інтеграції, цифрової трансформації та адаптації до кризових викликів воєнного часу. Ефективний міжнародний менеджмент стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності української економіки, інтеграції у світовий ринок та формування передумов для післявоєнного економічного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : офіційний текст. URL: Офіційний портал Верховної Ради України (дата звернення: 18.05.2026).

2. Microsoft. Digital Transformation Trends Report 2025. URL: Microsoft Official Website (дата звернення: 18.05.2026).

3. Коваленко О. В. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану. Економіка та управління. 2024. № 3. С. 45–52.

4. Organisation for Economic Co-operation and Development. Corporate Governance and Sustainable Management Principles. URL: OECD Official Website (дата звернення: 18.05.2026).

УДК: 338.486

Бакало Н.В. к.е.н. доцент
Данканич З.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS IN THE KYIV REGION

Сфера готельного бізнесу в даний час є однією з найменш вивчених, але однією з доволі масштабних галузей економіки через особливості, пов'язані з в нашій країні з воєнним станом [1].

Структурно ринок ресторанних послуг Київської області можна розглядати за формами підприємництва, територіальним розміщенням і форматами закладів. За формами підприємництва переважають приватні суб’єкти господарювання: ФОПи та приватні юридичні особи. Саме вони забезпечують основну пропозицію ресторанних послуг у регіоні. Значна кількість нових ФОПів HoReCa у 2025 році підтверджує, що мале підприємництво залишається основою розвитку цього ринку [2].

У табл. 1 узагальнено структуру ресторанного ринку Київської області за формами підприємництва.

Дані табл. 1 свідчать, що ресторанний ринок Київської області має виразно приватнопідприємницький характер. Найбільш поширеною формою для невеликих закладів є ФОП, оскільки вона є зручною для ведення малого бізнесу, швидкого запуску закладу, роботи з локальною аудиторією та адаптації до змін попиту. Приватні юридичні особи характерніші для більших ресторанів, банкетних залів, готельно-ресторанних комплексів і мережевих форматів.

Таблиця 1.

Структура ресторанного ринку Київської області за формами підприємництва

Форма підприємництва	Типові представники на ринку	Роль у ресторанному господарстві області
Фізичні особи-підприємці	кав'ярні, пекарні, невеликі кафе, піцерії, суші-бари, фастфуд, доставка	Є найбільш гнучкою формою малого ресторанного бізнесу, швидко реагує на попит у громадах
Приватні юридичні особи	ресторани, мережеві заклади, заміські комплекси, банкетні майданчики, заклади при готелях	Забезпечують більші формати, вищі інвестиції, більшу кількість персоналу та ширший спектр послуг
Малі підприємства	невеликі ресторани, кафе, кав'ярні, заклади доставки	Формують значну частину зайнятості у секторі
Середні підприємства	більші ресторани, комплекси, підприємства харчування при готелях або рекреаційних об'єктах	Обслуговують ширший попит, зокрема банкетний, туристичний і корпоративний
Державні та комунальні форми	їдальні при окремих установах, соціальне харчування	Не визначають комерційну структуру ресторанного ринку

Дані табл. 1 свідчать, що ресторанний ринок Київської області має виразно приватнопідприємницький характер. Найбільш поширеною формою для невеликих закладів є ФОП, оскільки вона є зручною для ведення малого бізнесу, швидкого запуску закладу, роботи з локальною аудиторією та адаптації до змін попиту. Приватні юридичні особи характерніші для більших ресторанів, банкетних залів, готельно-ресторанних комплексів і мережевих форматів.Територіальна структура ринку ресторанних послуг Київської області є нерівномірною. Найбільша концентрація закладів формується у великих містах, приміських громадах навколо Києва, транспортних вузлах, рекреаційних територіях і туристично привабливих локаціях.

У табл. 2 подано основні типи територіального розміщення ресторанних закладів області. ЇЇ дані показують, що найперспективнішими територіями для розвитку ресторанного господарства є великі міста та приміські громади Київської області. Саме там поєднуються чисельність населення, платоспроможний попит, транспортна доступність, активне житлове будівництво та висока щільність повсякденного споживання. Особливо важливими є Ірпінь, Буча, Бровари, Бориспіль, Біла Церква, Вишгород та Обухів, оскільки ці міста мають власну локальну аудиторію і водночас перебувають у зоні впливу Києва.

Таблиця 2

Територіальна структура ринку ресторанних послуг Київської області

Тип території	Приклади локацій	Характерні формати закладів	Основні групи споживачів
Великі міста області	Біла Церква, Бровари, Бориспіль, Фастів, Обухів, Вишгород	ресторани, кафе, кав'ярні, піцерії, паби, суші-бари, пекарні	місцеві жителі, працівники підприємств, студенти, родини, туристи
Приміські громади Києва	Ірпінь, Буча, Гостомель, Вишневе, Борщагівська громада	сімейні ресторани, кав'ярні, доставка, піцерії, пекарні, заклади швидкого харчування	мешканці нових житлових масивів, жителі Києва, родини, молодь

Продовження таблиці 2

Тип території	Приклади локацій	Характерні формати закладів	Основні групи споживачів
Транспортні напрями	траси Київ – Біла Церква, Київ – Бориспіль, Київ – Бровари, Київ – Обухів, Київ – Вишгород	придорожні кафе, фастфуд, кавові точки, ресторани при АЗС і сервісних комплексах	транзитні подорожуючі, водії, туристи, пасажири
Туристично-рекреаційні території	Біла Церква, Вишгородський район, Обухівський район, Переяславський напрям	ресторани при туристичних об'єктах, заміські комплекси, кафе, сезонні майданчики	туристи вихідного дня, екскурсійні групи, родини
Малі громади	селищні та сільські території області	універсальні кафе, заклади при магазинах, локальні їдальні, сезонні точки харчування	місцеве населення, відвідувачі громад, учасники локальних подій

Форматна структура ресторанного ринку Київської області є різноманітною.

Офіційна статистика не подає повного розподілу закладів за типами кухні або ресторанними форматами, тому для якісної характеристики структури доцільно використовувати відкриті рейтингові платформи та огляди міських ресторанних ринків. Такі дані не є офіційною статистикою, але вони дають змогу побачити, які формати реально представлені у споживчому просторі регіону.

Таким чином, структура ринку ресторанних послуг Київської області є багаторівневою. За формами підприємництва переважають приватні ФОПи та приватні юридичні особи. За територіальним розміщенням найбільш активними є великі міста, приміські громади, транспортні напрями та рекреаційні території. За форматами закладів переважають кафе, кав'ярні, сімейні ресторани, піцерії, суші-бари, пекарні, фастфуд, паби та заклади доставки. Регіональна особливість Київської області полягає у сильному впливі Києва, активному розвитку приміських громад і поєднанні місцевого, транзитного, туристичного та рекреаційного попиту.

Список використаних джерел

1. Бакало Н.В. Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану / Н.В. Бакало, І.М. Крекотень // Економіка і регіон. – 2023. – № 4 (91). – С. 17-23. – DOI: 10.26906/EiR.2023.4(91).3188
2. Опендатабот. Півтора року живе пересічний ФОП у сфері HoReCa. URL: https://opendatabot.ua/analytics/horeca-foponomics-2025
3. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні на умовах франшизи та сучасних анімаційних програм / І. В. Черниш, В. М. Маховка, Н. В. Бакало, А. О. Глєбова. Економіка і регіон. 2022. № 1. С. 41-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2022_1_8
4. Comparative Analysis of Brand Positioning in Hotel and Restaurant Business in Poltava Region / Bakalo Nadiia, Viktoriia Makhovka, Hliebova Alla. Economics and Region No. 3(82) (2021) P. 49-54. https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/2364/1834

УДК 339.9

Бакало Н.В., к.е.н., доцент
Лебедєва К.Р., Шевченко В.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

КРОСКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ З ТАЇЛАНДОМ
CROSS-CULTURAL FEATURES OF DOING BUSINESS WITH THAILAND

Сучасна модернізація Королівства Таїланд, яка активно реалізується в межах амбітної державної стратегії Thailand 4.0, трансформувала цю країну на один із найдинамічніших високотехнологічних та інноваційних хабів Південно-Східної Азії. Проте за зовнішнім фасадом стрімкої диджиталізації, футуристичних хмарочосів Бангкока та масштабної автоматизації виробничих процесів приховується монолітний, майже незмінний соціокультурний код, який формувався століттями під впливом буддизму та монархічного устрою. У 2026 році успіх міжнародного співробітництва з тайськими контрагентами визначається не агресивним маркетинговим тиском, не жорсткими фінансовими KPI чи ультимативними переговорами, а рівнем емоційного інтелекту (EQ) і здатністю іноземного менеджера дешифрувати тонкі етнокультурні маркери регіону [1].

Головний ментальний розрив між західною (євроатлантичною) та східною діловими моделями полягає у фундаментальному сприйнятті категорії часу та природи партнерства. На відміну від західного прагматичного підходу, де «час – це гроші», тайська екосистема базується на залізобетонній аксіомі: «відносини – це гроші». Тайці ведуть бізнес не з абстрактними юридичними компаніями чи брендами, а з конкретними людьми, які викликають у них емоційну довіру.

Саме тому підписанню будь-яких офіційних угод обов'язково передує тривалий, майже ритуальний етап побудови особистих взаємин. Перші бізнес-зустрічі іноземних гостей навмисно переносяться у неформальну атмосферу елітних ресторанів з метою встановити міцний емоційний контакт. Спроби іноземців форсувати події розцінюються тайською стороною як грубий психологічний тиск, неповага та стають причиною прихованого розриву бізнес-відносин.

Для наочного розуміння глибинних кроскультурних відмінностей у підходах до бізнес-процесів доцільно структурувати їх у формі порівняльної матриці (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця кроскультурних відмінностей ділових моделей

Критерій порівняння	Західна модель (Європа / США)	Тайська національна модель
Пріоритет у бізнесі	Швидкий фінансовий результат і KPI.	Побудова міжособистісної довіри.
Стиль комунікації	Прямий, відкрита критика помилок.	Непрямий, завуальований, збереження обличчя.
Прийняття рішень	Делегування, швидкі контракти.	Сувора ієрархія, узгодження з астрологами.
Невербальний етикет	Рукостискання, зоровий контакт.	Ритуал «Вай», префікс «Khun» перед іменем.
Канали зв'язку	Офіційне листування через Email.	LINE-етикет, використання стікерів та емодзі.

Фундаментальним підводним каменем для іноземного менеджменту є психологічний феномен «Greng Jai» (Кренг Джай) – прагнення тайців не завдавати незручностей іншим та уникати ситуацій, які змушують партнерів почуватися ніяково. У діловій практиці це проявляється в тому, що контрагент чи підлеглий ніколи не висловить пряму незгоду і не

зізнається у зриві дедлайнів, аби не засмутити керівництво, що часто помилково інтерпретується європейцями як згода.

Цей феномен інтегрований в абсолютне табу на публічну критику – концепцію «Збереження обличчя» (Face-saving). Якщо менеджер вкаже тайцю на помилку при колегах або підвищить тон – це розцінюється як репутаційне вбивство [1]. Ображена людина звільниться, а колектив саботуватиме рішення керівництва. Ситуація ускладнюється філософією «Mai Pen Rai» (Май Пен Рай) – легким ставленням до негараздів під гаслом «нічого страшного». Цей підхід мінімізує стрес в офісах, але робить поняття «дедлайнів» надзвичайно флексибільними.

Справжнім культурним шоком для експатів є «Посмішка-маска», яка в бізнес-середовищі часто сигналізує не про радість, а про сильний внутрішній стрес, провину або приховану незгоду. Взаємодія з персоналом також базується на концепті «Nam Jai» (Водяне серце) – очікуванні емпатії та взаємовиручки, без яких тайці вважатимуть керівника «черствим» і відмовляться від ефективної співпраці. Наостанок, глибинний пласт менеджменту регулюється «Астрологічним фактором»: дати підписання контрактів чи запусків продуктів узгоджуються з буддійськими ченцями для вибору «сприятливого дня», а ігнорування цих рекомендацій сприймається як приречення бізнесу на провал [1, 3].

Системний аналіз через інструментарій Гірта Гофстеде верифікує ці особливості. Таїланд демонструє високий індекс дистанції влади (64 бали) та колективізм (20 балів), що підтверджує схильність бізнесу до суворої субординації, патріархального менеджменту «зверху-вниз» та пріоритету групових інтересів [2]. Усі стратегічні рішення приймаються топменеджментом, а до партнерів шанобливо звертаються з префіксом «Khun» перед іменем [1]. Повага до ієрархії відображається у ритуалі вітання «Вай» (Wai), де висота складених долонь та нахил голови транслюють статус співрозмовника [1]. На мікроцеремонію перетворено й обмін візитівками. Водночас низька маскулінність (34 бали) класифікує Таїланд як фемінну культуру, орієнтовану на компроміси, гармонію та інтеграцію філософії «Sanuk» – радості від щоденного робочого процесу [1, 2].

Парадоксально, але стрімка цифровізація сформувала унікальний LINE-орієнтований бізнес-етикет [3]. Тайські компанії майже ігнорують традиційний Email, перенісши понад 90% комунікації та переговорів у месенджер LINE. Тут менеджери активно використовують яскраві стікери та емодзі навіть під час обговорення великих угод. У тайському менталітеті це є обов'язковим інструментом цифрової дипломатії для пом'якшення тону бесіди. Натомість сухий, офіційний тон європейців у чатах інтерпретується як вияв прихованої агресії, що моментально блокує подальший діалог.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що успішна ринкова експансія та ефективна операційна діяльність у Таїланді вимагає від міжнародних компаній повної відмови від егоцентричного, жорсткого та агресивного західного стилю менеджменту. Головними факторами комерційного успіху в цьому регіоні стають не директивні розпорядження, а розвинений емоційний інтелект керівника, щира повага до національних традицій, залізобетонне терпіння та довгострокові інвестиції в побудову гармонійних міжособистісних відносин.

Список використаних джерел

1. Особливості ведення бізнесу у Таїланді // Бюро перекладів Glebov : вебсайт. URL: https://glebov.com.ua/vedeniya-biznesu-u-tailandi.html (дата звернення: 19.05.2026).

2. Hofstede Insights: Culture and Strategy : офіц. вебсайт. URL: https://www.hofstede-insights.com/ (дата звернення: 19.05.2026).

3. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. PublicAffairs, 2014. 272 p.

4. Черниш І.В., Бакало Н.В., Маховка В.М., Формування корпоративної культури як фактору конкурентоспроможності підприємств сфери туризму /Economic strategies for the development of society: collective monograph / Illiashenko K., Bezverkhnia Y., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2020. 410 p. Available at : DOI-10.46299/ISG.2020.MONO.ECON.III, URL: https://isg-konf.com.

УДК 339.139

Безрукова Н.В., к.е.н., доцент
Великань А. О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ РОЗУМНИХ МІСТ-ЛІДЕРІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ
GLOBAL ECONOMIC STRATEGIES OF LEADING SMART CITIES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

У зв'язку зі стрімкою урбанізацією (за даними ООН, до 2050 року понад 68% населення світу проживатиме в містах) та загостренням глобальних економічних і кліматичних викликів концепція «розумного міста» (Smart City) перетворюється з технологічного тренду на необхідний інструмент забезпечення сталого розвитку. Для України, яка перебуває в процесі євроінтеграції та післявоєнного відновлення, впровадження смарт-технологій є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та покращення якості життя громадян.

Сучасна концепція Smart City еволюціонувала від техноцентричної до людиноцентричної парадигми, де ключову роль відіграють шість вимірів: розумне врядування, розумна економіка, розумна мобільність, розумне навколишнє середовище, розумні люди та розумне життя [1]. Економічний вимір передбачає конкурентоспроможність на основі інновацій, електронної комерції, інвестиційної привабливості та розвитку підприємництва, а ключовою формулою успіху є баланс: технології плюс інституції плюс людина [2].

Аналіз глобальних тенденцій свідчить, що кожне місто-лідер формує унікальний підхід, який відображає його культурні, економічні та політичні особливості. Цюріх шостий рік поспіль посідає перше місце в рейтингу IMD Smart City Index завдяки стратегії, що зміщує фокус з технологій на людину, з'єднуючи людей, організації та інфраструктуру для створення соціальної, екологічної та економічної доданої вартості. Програма Open Zurich забезпечує прозорість даних і сприяє співпраці між урядом, стартапами та планувальниками, дозволяючи створювати нові сервіси без значних бюджетних витрат [3].

Осло реалізує амбітну стратегію «Нульові викиди 2028»: за шість років місто здійснило перехід від дизельного до електричного громадського транспорту. Це скоротило викиди CO_2 від автобусних перевезень на 95% [4].

Абу-Дабі ставить за мету стати першим у світі «AI-нативним урядом» до 2027 року, інтегруючи штучний інтелект в усі сфери управління. Флагманський проєкт Aion Sentia (інвестиції 2,5 млрд доларів за моделлю державно-приватного партнерства) передбачає створення «когнітивного міста», де AI-додаток MAIA навчається на основі взаємодії з користувачем [5].

Лондон запустив загальноміську стратегію управління дорожнім рухом з інтелектуальною системою світлофорів, яка аналізує великі масиви даних. Дана стратегія дозволяє скоротити затримки на 14% з економічним ефектом у 1 млрд фунтів [6].

Копенгаген робить ставку на вуглецеву нейтральність: 90% будівель підключено до централізованого теплопостачання, понад 60% мешканців використовують велосипед для щоденних поїздок. Також, впроваджено концепцію «Smart Water» для управління водними ресурсами [7].

Женева реалізує масштабну IoT-мережу на базі технології LoRa з понад 1500 датчиками для моніторингу енергії, води та газ. Спостереження дозволяє оптимізувати управління міським господарством з відносно невеликими інвестиціями [7].

Барселона демонструє прагматичний підхід. Система управління трафіком на основі машинного навчання дозволила зменшити затори на 15-21% та викиди CO_2 на окремих

коридорах до 12% [8].

В Україні розвиток розумних міст відбувається в унікальних умовах, що поєднують євроінтеграцію, децентралізацію та безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною. Попри значний потенціал у сфері діджиталізації, існують системні перешкоди: відсутність належного нормативно-правового забезпечення та стимулів для впровадження смарт-технологій на місцевому рівні, обмеженість фінансових ресурсів і нерозвиненість механізмів державно-приватного партнерства, застаріла або зруйнована інфраструктура, низька експлуатаційна сумісність новітніх рішень з наявними системами, а також нерівномірна інституційна спроможність регіонів. В умовах війни фінансові ресурси переорієнтовуються на оборону та відновлення критичної інфраструктури, що відтерміновує довгострокові смарт-стратегії [9].

Проведений аналіз світових практик дозволяє виокремити рішення, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Найбільш реалістичними є практики, що не потребують значних інвестицій: створення відкритих муніципальних платформ даних, єдині точки доступу до міських сервісів, прозора комунікація влади та впровадження LoRa-мереж для моніторингу комунальних ресурсів. Для середньострокової перспективи пріоритетними є кліматичне та енергетичне планування, інтелектуальні системи управління дорожнім рухом та концепція «міста коротких відстаней».

Отже, глобальний досвід свідчить, що економічна успішність розумних міст залежить не від масштабу інвестицій, а від системності підходу, орієнтації на потреби людей, відкритості даних та ефективної співпраці влади, бізнесу і громадян. Для України, попри війну, існує багато можливостей: відбудова зруйнованих міст має відбуватися за принципами Smart City з інтеграцією європейських стандартів цифрового врядування. Першочерговими кроками мають стати розробка національної стратегії цифрової трансформації міст, створення стимулів для державно-приватного партнерства, залучення міжнародної технічної допомоги, підвищення цифрової грамотності населення та впровадження пілотних проєктів у містах-лідерах з подальшим масштабуванням.

Список використаних джерел

1. Диха М. В., Кізляр О. О. Інноваційний розвиток міст на засадах концепції «розумне місто» : монографія. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2025. 320 с.
2. Розумна трансформація міст: безпечніше та комфортніше. (2024). Transparent Cities. URL: https://transparentcities.in.ua/articles/rozumna-transformatsiia-mist-bezpechnishe-ta-komfortnishe-
3. Потапенко, С. О. Основні складові розумного міста та управління ними. SWorldJournal. 2022. №4(11-04). С. 103-108.
4. Oslo powers a zero-emission future. URL: https://eurocities.eu/latest/oslo-powers-a-zero-emission-future/
5. Counterpoint Conversations: Abu Dhabi's Digital Blueprint to Deploy Predictive, Proactive and Responsible AI at Scale. URL: https://counterpointresearch.com/en/insights/counterpoint-conversations-abu-dhabi-digital-blueprint-predictive-proactive-responsible-ai-scale
6. TfL unveils ambitious five-year plan to cut congestion and transform London’s road network for the future. URL: https://tfl-newsroom.prgloo.com/news/tfl-unveils-ambitious-five-year-plan-to-cut-congestion-and-transform-londons-road-network-for-the-future
7. Copenhagen Renewable Energy Smart City Success Story. URL: https://www.ierek.com/news/copenhagen-renewable-energy-smart-city-success-story/
8. Розумне місто майбутнього: Барселона. URL: https://futurenow.com.ua/rozumne-misto-majubtnogo-barselona/
9. Панченко А. В., Мороз Ю. І., Підвисоцький Є. І.. Трансформація українських міст у смарт-регіони в контексті відбудови та сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-71

УДК 338.48:338.47(477)

Білоусова А.Ю., к.е.н.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ: РЕГРЕСІЙНА МОДЕЛЬ ТА ПРОГНОЗ ДЛЯ УКРАЇНИ
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM INFRASTRUCTURE UNDER ARMED CONFLICT: REGRESSION MODEL AND FORECAST FOR UKRAINE

Повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну завдало туристичній інфраструктурі колосальних збитків: загальний обсяг пошкоджень оцінюється в понад 3,5 млрд доларів, пошкоджено або знищено щонайменше 1255 об'єктів культурної спадщини, галузь втратила 700 тис. потенційних робочих місць [1]. Виклики, з якими зіткнулася туристична інфраструктура України, вийшли за межі суто національного контексту: дослідники зафіксували їх вплив на готельні ринки сусідніх країн та на глобальні туристичні потоки [5; 6]. Водночас, попри тривалий конфлікт, туристична діяльність в Україні не припинилася – вона трансформувалася й поступово відновлюється, демонструючи ознаки сталої адаптивності.

Ключовим кількісним індикатором стану туристичної інфраструктури є туристичний збір до місцевих бюджетів. Його динаміка за 2021-2025 рр. відображає чітку U-подібну криву відновлення: 2021 р. – 239,5 млн грн; 2022 р. – 178,9 млн грн (-25,3%); 2023 р. – 222,6 млн грн (+24,4%); 2024 р. – 273,1 млн грн (+22,7%); 2025 р. – 359,0 млн грн (+31,5%) [1; 2]. У 2025 р. вперше з початку повномасштабної війни зафіксовано перевищення довоєнного рівня у 1,5 рази; кількість ночівель сягнула 10 млн, що перевищує довоєнний показник 2021 р. (9,4 млн) [2]. Детальний аналіз зазначених тенденцій та регіональної диференціації здійснено у попередній публікації авторки [1].

Досягнення сталого розвитку туристичної інфраструктури ускладнюється комплексом структурних викликів. Критичний кадровий дефіцит у 2025 р. набув нового масштабу: 82% роботодавців сфери HoReCa заявили про нестачу персоналу, 55% – про погіршення умов праці через блекаути, 16% планують залишити галузь [4]. Відповіддю ринку стало масове інвестування в автономне енергопостачання: 71% підприємств придбали генератори та акумулятори [4]. Показовий кейс готелю Leopolis у Львові, який завдяки власному укриттю та автономному живленню досяг завантаженості 53% у 2025 р., – перший подібний рекорд часів повномасштабної війни [3].

На основі аналізу даних 2022–2025 рр. запропоновано концепцію «war tourism resilience» (стійкість туристичної системи в умовах війни), яка узагальнює механізми адаптації галузі в умовах тривалого збройного конфлікту.

War Tourism Resilience – здатність туристичної системи адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися в умовах тривалого воєнного конфлікту шляхом перебудови туристичних потоків, диверсифікації продукту, переорієнтації на внутрішній ринок та залучення нових цільових аудиторій.

З позицій сталого розвитку вона реалізується через: оздоровчий та реабілітаційний туризм для ветеранів; воєнний (темний) туризм як ресурс для економічного відновлення галузі [5]; інклюзивний туризм (карта безбар'єрності); «психологічний туризм»; екотуризм з автономним енергопостачанням. Розвиток туристичних дестинацій на засадах глокалізації передбачає типологізацію об'єктів інфраструктури за рівнями безпеки та цифрову трансформацію туристичних продуктів [7; 8].

Для кількісної оцінки впливу ключових факторів на відновлення туристичної галузі та прогнозування її розвитку в межах дослідження застосовано економіко-математичне моделювання.

З метою виявлення факторів, що визначають обсяг туристичного збору (TTR), побудовано лінійну регресійну модель виду:

$$TTR = \beta 0 + \beta 1 \cdot OCC + \beta 2 \cdot EMP + \beta 3 \cdot INF + \beta 4 \cdot WAR + \varepsilon \quad (1)$$

де *TTR* (Tourist Tax Revenue) – туристичний збір (млн грн); *OCC* (Occupancy Rate) – завантаженість готелів (%); *EMP* (Employment) – зайнятість у галузі (тис. осіб); *INF (*Infrastructure) – індекс стану туристичної інфраструктури; *WAR* (War Intensity) – індекс інтенсивності збройного конфлікту. Завантаженість готелів (*OCC*) та зайнятість (*EMP*) позитивно корелюють із туристичним збором; інтенсивність конфлікту (*WAR*) чинить від'ємний вплив; β_0–β_4 — оцінювані коефіцієнти регресії; ε — випадкова похибка. На основі трендової складової моделі прогноз туристичного збору на 2026 р. становить ≈406 млн грн, що підтверджує збереження висхідного тренду відновлення інфраструктури.

Таким чином, сталий розвиток туристичної інфраструктури в умовах збройного конфлікту можливий за умови одночасного впливу на всі фактори моделі: підвищення завантаженості через забезпечення безпеки та автономного енергопостачання, збереження зайнятості через програми підтримки персоналу, мінімізації руйнівного впливу конфлікту. 2025 р. став переломним: туристичний збір (359 млн грн) вперше перевищив довоєнний рівень 2021 р. у 1,5 рази, а кількість ночівель (10 млн) перевищила довоєнний показник.

Стратегічними пріоритетами повоєнного відновлення є: ребрендинг України як туристичної дестинації; залучення міжнародних інвестицій; розвиток інклюзивного та реабілітаційного туризму; цифрова трансформація; переорієнтація на ринки ЄС та Північної Америки. Корисним є досвід Хорватії, Ізраїлю та Грузії.

Список використаних джерел

1. Білоусова А. Ю. Туристична інфраструктура України в умовах війни: сучасний стан, виклики та перспективи відновлення. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2026. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.115. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10066 (дата звернення: 15.05.2026).

2. Forbes Ukraine. Від гір до моря. Туристичний ринок України у 2025 р. зріс на 12%. 2026. URL: https://forbes.ua/news/vid-gir-do-morya-turistichniy-rinok-ukraini-u-2025-rotsi-zris-na-12-01042026-37638 (дата звернення: 19.05.2026).

3. Ribas Hotels Group. Огляд готельного ринку України 2025. URL: https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/ (дата звернення: 19.05.2026).

4. RBC-Україна. Зарплати та стрес: чому українці масово йдуть зі сфери HoReCa. 2026. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/zarplati-ta-stres-chomu-ukrayintsi-masovo-1773736410.html (дата звернення: 19.05.2026).

5. Williams N. L., Wassler P., Fedeli G. Social representations of war tourism: A case of Ukraine. Journal of Travel Research. 2023. Vol. 62 (4). P. 926–932. DOI: https://doi.org/10.1177/00472875221146797.

6. Domyshche-Medyanyk A., Brenzovych K., Ronai L., Domyshche A. The Impact of War on Ukraine's Tourism Sector: Global Challenges and Implications. International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences. 2025. Vol. 15 (1). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16464488.

7. Tomej K., Bilynets I. Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. Annals of Tourism Research. 2024. Vol. 109. Article 103856. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856.

8. Карпенко Ю. В., Логвин М. М., Тараненко О. О. та ін. Стан розвитку туризму в умовах війни та повоєнне відновлення. Науковий вісник ПУЕТ. 2023. № 2 (108). С. 59–68. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-8.

УДК 330.341

Купач А.І., асистент
Хорішман С. Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ
IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE TOURISM INDUSTRY

У сучасному світі міжнародний туризм відіграє важливу роль у розвитку економіки та міжнародних відносин. Він сприяє культурному обміну, розвитку інфраструктури та створенню нових робочих місць. Разом із цим туристична галузь постійно стикається з новими викликами, які впливають на її розвиток і стабільність.

Актуальність теми сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України обумовлена кількома вагомими аспектами. По-перше, туризм є важливим чинником економічного зростання, що сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та підвищенню рівня добробуту населення. По-друге, туризм впливає на збереження та розповсюдження культурної спадщини, стимулює зацікавленість у збереженні природних ресурсів та екосистем [1].

Міжнародний туризм швидко змінюється під впливом глобальних економічних процесів, цифровізації, екологічних проблем та геополітичної нестабільності. Туристична галузь потребує нових стратегій розвитку, які б забезпечували її стабільність і конкурентоспроможність.

Зростання уваги до ролі сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України є наслідком глобальних трансформацій, що відбуваються у сучасному світі. Туризм, як важлива складова суспільного прогресу, не лише сприяє економічному зростанню, але й має потенціал стати каталізатором змін у соціокультурному та екологічному вимірах. Однак, попри потенціал туризму у сприянні сталому розвитку, існують певні виклики пов’язані із повномасштабним вторгненням російської федерації до України, які ставлять під загрозу повноцінне використання цього потенціалу для розвитку української економіки [1].

Війна в Україні суттєво вплинула на туристичну галузь, призвівши до значних втрат, зниження туристичних потоків та руйнування інфраструктури. Проте, навіть в умовах воєнного стану, туристичний сектор демонструє адаптацію, а питання резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі, їх сталого розвитку залишаються ключовими у повоєнному відновленні України. В той час як світ оговтувався після кризи зменшення туристичних потоків до рівня року після подолання наслідків пандемії, Україна зазнала повномасштабного військового вторгнення російської федерації та відкинула можливість швидкого відновлення на невизначений період. Управління туристичною галуззю України ускладнюється відсутністю реальних показників статистичної звітності.

Щодо розвитку туризму у світі, можемо спостерігати, що міжнародний туризм повертається на докризовий рівень. У першому кварталі 2023 року світом подорожувало в 2 рази більше людей, ніж за аналогічний період 2022 року. Зростання виїзного туризму з Китаю та припинення пандемії коронавірусу прискорило відновлення галузі. У першому кварталі 2023 року по всьому світу було здійснено 23 500 мільйонів туристичних поїздок. У 2023 році Всесвітня туристична організація (UNWTO) випустила 2-й світовий туристичний барометр, звіт про розвиток світового туризму. Він створений на основі галузевої статистики по всьому світу і опитувань провідних експертів галузі. ЮНВТО нагадала, що до кінця 2022 року світовий туристичний сектор відновився на 66% від рівня, що існував до пандемії. У першому кварталі 2023 року кількість міжнародних туристичних поїздок досягла 23 500 мільйонів, що еквівалентно 80% від обсягу так званої пандемії коронавірусу. Загалом, як і за аналогічний

період 2022 року, у 2023 році з 1 місяця по 3 місяці по всьому світу подорожувало в 2 рази більше людей. Туризм на Близькому Сході вже перевищив показники 2019 року. Динаміка відновлення туристичного потоку в різних частинах світу різна. Серед лідерів Близького Сходу: це не тільки повернення до докризового рівня, а й перший регіон, який перевищив цей показник до кінця першого кварталу 2023 року на 15% [2].

Одним із різновидів туризму є міжнародний туризм. Він визначається низкою специфічних рис, що відрізняють його від інших туристичних напрямків. Однією з таких рис є перетин державних кордонів, а отже – необхідність дотримання певних формальностей. Йдеться про оформлення закордонних паспортів і віз, проходження митних процедур, валютного та медичного контролю. Спрощення або, навпаки, ускладнення цих формальностей безпосередньо впливає на обсяги міжнародних туристичних потоків, стимулюючи або обмежуючи їх. В економічному контексті туризм характеризується як унікальний вид споживання товарів, послуг та матеріально-духовних цінностей, утворюючи самостійну економічну галузь. Економічна сутність туризму визначається через такі показники: виїзд із звичного середовища проживання, часові рамки перебування, мотиви та цілі подорожі, потреба в туристичних ресурсах та забезпечення туристичних потреб [3].

Цифровізація туризму набуває різноманітні форми прояву, до яких відносяться і онлайн-купівля готових турів, сформованих туроператорами, і індивідуальні тури, розроблені через мобільні додатки або комп'ютерні програмні системи, призначені як для туроператорів, так і для туристів, і проектування самодіяльних турів допомогою створення онлайн-шкіл для початківців мандрівників і впровадження процесу кастомізації у надання туристичних послуг споживачам та інші. Як наслідок в найближчому майбутньому у туристичному бізнесі не залишиться сегментів, яких не зачепила цифровізація. Розвиток цифрової економіки формує основні тенденції розвитку туристичного ринку в усьому світі, в тому числі, і в Україні.

Найбільш важливими серед них є: глобалізація туристичного бізнесу; активний розвиток транснаціональних Інтернет ресурсів; зближення постачальників туристичних послуг та споживачів; поява нових каналів дистрибуції; масовий вихід офлайн компаній в Інтернет; зміна моделі споживання: персоніфікація підходу в організації подорожі; використання мобільних додатків. Інтенсифікація процесів цифровізації обумовлює посилення уваги до цього поняття та вивчення його сутності, зокрема слід вказати на існування різних підходів до тлумачень наведеної категорії [4].

Отже, сучасний розвиток туризму залежить від цифровізації, глобалізації та здатності галузі адаптуватися до кризових умов. Світовий туристичний ринок після пандемії поступово відновлюється, а цифрові технології стають основним інструментом розвитку туристичних послуг. Для України сталий розвиток туризму має особливе значення у процесі повоєнного відновлення. Війна спричинила великі втрати туристичної інфраструктури та скорочення туристичних потоків, однак галузь зберігає потенціал для економічного відновлення країни.

Список використаних джерел

1 Барибіна Я., Михайловин Р. Забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі як умови сталого розвитку та інноваційно-трансформаційних змін у повоєнному відновленні України. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-114

2. Зубехіна Т. Світовий досвід забезпечення збалансованого розвитку культурного туризму. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-17

3. Маюн В. Я. Вплив міжнародного туризму на економічне зростання України: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 292 «Міжнародні економічні відносини». Поліський національний університет. Житомир, 2025. 37 с.

4. Токмакова І., Войтов І., Стратієнко Т., Давидова К. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. Український державний університет залізничного транспорту. № 78-79. 2022. С 167-178.

УДК 005.32:005.7:339.9

Левченко І.В., доктор філософії, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ФОРМУВАННЯ, КОМУНІКАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ
CORPORATE CULTURE IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT: FORMATION, COMMUNICATION AND ADAPTATION OF STAFF

На сьогодні український бізнес не просто «виживає» та «виборює» право на існування, а й намагається довести всьому світу, якою сильною може бути культура, що лежить в основі не лише особистого, а й ділового успіху в умовах міжкультурної комунікації. Національна культура залежить не лише від національних кордонів, законодавства та географічних умов, але й від загальних національних характеристик, таких як мова, релігія та історія [1; 2, с. 7]. На неї впливають як внутрішні, так і міжнародні події. Хоча національна культура є відносно стабільною, вона постійно розвивається під впливом різних факторів навколишнього середовища [2, с. 7]. Загальновизнано, що вона відіграє ключову роль у формуванні культурних цінностей. Цінності, сформовані корпоративною та професійною культурою працівників, також відіграють значну роль. Тому, хоча окремі особи та групи в межах однієї організації можуть мати певні спільні цінності, існують також відмінності [2, с. 8].

Корпоративна культура складається з різних взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє певну роль у розвитку організаційної культури. Разом вони формують основу корпоративної культури, впливають на поведінку співробітників, захищають автентичність бренду та сприяють реалізації стратегічного напрямку. До основних елементів корпоративної культури та її функцій автори Кожушкін М та Цуканов В. відносять: місію та бачення компанії; цінності; норми та правила; символіку; ритуали та традиції; комунікацію [3, с. 147].

Корпоративна культура постає як багатогранна екосистема, де формальні правила та норми переплітаються з неформальними нормами, колективними переконаннями та емоційними спогадами. Тому її можна інтерпретувати як гнучкий інструмент управління ефективністю – механізм, який забезпечує інтеграцію індивідуальної особистості в організацію не через примус, а через свідоме дотримання спільних значень [3, с.148]. У сучасному контексті адаптивність, поряд з лояльністю, є мірою ефективності культури.

З розвитком гібридних моделей роботи культура проявляється в «цифровому просторі» та виражається в естетиці віртуальних платформ, асинхронних ритуалах та зростанні цифрових «послів». Культура функціонує як «організаційна фортеця» [3, с.150] , захищаючи співробітників від вигорання та відчуження і підтримуючи організаційну згуртованість навіть у турбулентні часи. Інтеграція культури із загальною стратегією вимагає проактивного підходу від HR. Найкращим підходом є гібридна оцінка – поєднання традиційних інструментів (таких як Опитування культури Денісона) з аналізом цифрової активності співробітників.

Список використаних джерел

1. Титаренко Л., Левченко І. та Потькало К. (2024) Пріоритети корпоративної культури в умовах міжнародних трансформацій. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Т. (1 (92). С. 79-86. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3312 .

2. Отенко І. П., Чепелюк М. І. (2018) Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. Харків. 243 с.

3. Кожушкін, М., Цуканов, В. (2025) Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (41), 144-151. https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348978 .

УДК 338.48:338.1:355.01

Маховка В.М., к.е.н.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
TRANSFORMATION OF THE TOURISM INDUSTRY UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У сучасних умовах глобальної нестабільності туристична індустрія зазнає глибоких трансформацій, зумовлених економічними, соціальними та безпековими чинниками. Особливо гостро такі процеси проявляються в Україні, яка з 2022 року функціонує в умовах повномасштабної війни. Воєнний стан призвів до різкого скорочення міжнародних туристичних потоків, часткового руйнування туристичної інфраструктури, втрати об'єктів культурної спадщини та суттєвої зміни споживчої поведінки.

За таких умов забезпечення сталого розвитку туристичної галузі набуває критичного значення, оскільки потребує балансу між економічною відновлюваністю, соціальною стійкістю та збереженням природних і культурних ресурсів. Сталий розвиток туризму передбачає гармонізацію інтересів держави, бізнесу, місцевих громад і туристів із урахуванням довгострокових наслідків діяльності. В Україні під час війни ці принципи зазнають суттєвого виклику, оскільки пріоритетами стають безпека населення, збереження людського капіталу та підтримка економічної життєздатності регіонів. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей розвитку туризму та формування нових підходів, орієнтованих на стійкість і відновлення.

Трансформаційні зміни в сфері туризму України в умовах воєнного стану проявляється у кількох ключових напрямах.

По-перше, відбувається майже повна переорієнтація з міжнародного на внутрішній туризм, який стає основною формою туристичної активності.

По-друге, змінюється структура попиту: зростає інтерес до коротких подорожей, локальних дестинацій, рекреаційних зон у відносно безпечних регіонах країни.

По-третє, значно посилюється роль цифрових технологій, онлайн-сервісів та віртуальних продуктів туризму, які дозволяють частково компенсувати фізичні обмеження пересування.

Водночас туристична галузь України стикається з низкою викликів сталого розвитку. Економічні виклики включають падіння доходів підприємств, зниження інвестиційної активності та нестабільність ринку туристичних послуг. Соціальні виклики проявляються у втраті робочих місць, релокації фахівців та зміні структури зайнятості. Інфраструктурні виклики пов'язані з руйнуванням готельної бази, транспортних вузлів, рекреаційних об'єктів та об'єктів культурної спадщини, зокрема в регіонах активних бойових дій. Екологічні ризики посилюються через техногенне навантаження та неконтрольовані процеси відновлення територій.

Разом із тим, сучасні умови стимулюють пошук нових моделей розвитку туристичної галузі в Україні. Серед ключових напрямів можна виділити активізацію внутрішнього туризму як інструменту підтримки регіональної економіки, розвиток туризму пам'яті та культурної ідентичності, підтримку локальних ініціатив громад, а також впровадження цифрових та інноваційних рішень у сфері туристичних послуг. Важливим є також формування безпечних туристичних маршрутів й підвищення рівня кризового менеджменту в галузі.

Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку туризму в Україні відіграє держава, яка реалізує політику відновлення інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, а також міжнародної промоції туристичного потенціалу країни.

Отже, воєнний стан виступає потужним каталізатором трансформації туристичної індустрії України, одночасно створюючи серйозні виклики для її сталого розвитку. В таких умовах ключового значення набуває здатність галузі до адаптації, інноваційності та відновлення на засадах сталості.

УДК 336.74:336.1:330.34

Свічкарь В.А., к.е.н., доцент
Дейнека А.Ю., Дейнека П.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC) ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ТА СТАЛОГО ФІНАНСУВАННЯ
CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES (CBDCS) AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM AND SUSTAINABLE FINANCE

Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення децентралізованих фінансів (DeFi) та криптовалют зумовили необхідність кардинального переосмислення архітектури глобальної фінансової системи. Цифрові валюти центральних банків (CBDC - Central Bank Digital Currency) постають як інституційна відповідь держав на виклики цифрової економіки: вони поєднують властивості традиційних фіатних грошей із технологічними перевагами розподілених реєстрів і цифрових платіжних систем. Зростаючий інтерес центральних банків до CBDC зумовлений не лише технологічним поступом, а й стратегічними цілями - збереженням монетарного суверенітету, підвищенням фінансової стабільності та розширенням доступу до фінансових послуг для найвразливіших верств населення.

Концептуально CBDC являє собою цифрову форму законного платіжного засобу, емітованого та гарантованого центральним банком. На відміну від криптовалют, CBDC не є децентралізованим активом і не схильна до спекулятивної волатильності; на відміну від безготівкових банківських грошей - вона є прямим зобов'язанням центрального банку, а не комерційного. Розрізняють дві основні моделі CBDC: роздрібну (retail CBDC), яка надається безпосередньо фізичним і юридичним особам, та оптову (wholesale CBDC), що використовується виключно фінансовими установами для міжбанківських розрахунків і операцій на фінансових ринках. Обидві моделі мають різні наслідки для структури фінансової системи та можливостей грошово-кредитного регулювання [1].

Станом на початок 2025 року понад 134 країни світу, що сукупно формують близько 98% глобального ВВП, перебувають на різних стадіях вивчення або впровадження власних CBDC [2]. Серед реалізованих проєктів виділяються: цифровий юань (e-CNY) у Китаї, що налічує понад 260 млн активних гаманців; система Sand Dollar на Багамських островах; eNaira в Нігерії; JAM-DEX на Ямайці. Цифровий євро перебуває у фазі підготовки до впровадження - Європейський центральний банк завершив фазу дослідження у 2023 році та розпочав підготовчий етап. Федеральна резервна система США продовжує дослідницьку роботу, однак до конкретних рішень щодо впровадження ще не дійшла.

З точки зору трансформації глобальної фінансової системи CBDC мають кілька ключових наслідків. По-перше, вони забезпечують підвищення ефективності платіжних систем: скорочення транзакційних витрат, миттєве проведення розрахунків у режимі

реального часу (замість T+2, що є стандартом для більшості традиційних систем), а також суттєве зниження залежності від мережі банків-кореспондентів у міжнародних платежах. За оцінками McKinsey Global Institute, потенційна щорічна економія від впровадження CBDC у сфері транскордонних платежів може скласти до 120 млрд дол. США [3]. По-друге, CBDC здатні розширити фінансову інклюзію: за даними Світового банку, 1,4 млрд осіб у країнах, що розвиваються, досі не мають доступу до базових банківських послуг, і цифрові гаманці на основі CBDC можуть суттєво змінити цю ситуацію навіть без традиційної банківської інфраструктури.

Програмованість є однією з найбільш інноваційних характеристик CBDC, що відкриває принципово нові можливості для реалізації цілей сталого фінансування. Завдяки вбудованим смарт-контрактам стає можливим автоматичне виконання умов «зелених» облігацій - наприклад, перерахування коштів лише після підтвердження досягнення встановлених екологічних показників. Прозорість транзакцій у CBDC-системах також підвищує ефективність моніторингу за цільовим використанням коштів міжнародних кліматичних фондів та механізмів ODA (офіційної допомоги розвитку) [4].

Водночас впровадження CBDC супроводжується суттєвими ризиками для фінансової стабільності, які потребують ретельного аналізу та управління. Центральним є ризик «банківської дезінтермедіації»: якщо населення масово переводитиме заощадження з банківських депозитів до цифрових гаманців CBDC, комерційні банки втратять стабільну депозитну базу, що обмежить їхній кредитний потенціал і загрожуватиме фінансуванню реального сектору економіки. Серйозною загрозою є також прискорення системних «набігів на банки» в кризових ситуаціях: переведення коштів у CBDC здійснюватиметься миттєво і у будь-якому обсязі, тоді як зняття готівки обмежене фізичними можливостями банкоматів і відділень. Крім того, запровадження роздрібної CBDC потребує вирішення складних питань захисту персональних даних: держава матиме доступ до повної історії транзакцій громадян, що несе ризики для приватності та громадянських свобод [1].

Геополітичний вимір CBDC є не менш значущим і дедалі більше привертає увагу дослідників та регуляторів. Активне просування Китаєм цифрового юаня - у тому числі в рамках ініціативи «Пояс і шлях» і через систему транскордонних платежів mBridge (за участю ОАЕ, Таїланду та Гонконгу) - розглядається як стратегічний крок до зниження залежності від долара США та системи SWIFT у міжнародних розрахунках. Формування таких регіональних CBDC-платформ сигналізує про можливу фрагментацію глобальної фінансової архітектури та появу конкуруючих валютних блоків, що матиме далекосяжні наслідки для міжнародної валютно-фінансової системи [2].

Регуляторний аспект CBDC також потребує окремої уваги. Впровадження цифрових валют центральних банків неминуче трансформує функції фінансових посередників і вимагає оновлення правових засад банківського регулювання, платіжного законодавства та норм протидії відмиванню коштів (AML/CFT). Міжнародний валютний фонд та Банк міжнародних розрахунків (BIS) активно розробляють рекомендації щодо міжнародної сумісності CBDC-систем, однак єдиного глобального стандарту поки не існує. Відсутність координації між юрисдикціями може призвести до регуляторного арбітражу та ускладнити боротьбу з фінансовими злочинами у цифровому середовищі [4].

Таким чином, CBDC є одним із найбільш перспективних і водночас найбільш дискусійних інструментів трансформації глобальної фінансової системи. Їхній потенціал у сфері підвищення фінансової інклюзії, зниження транзакційних витрат, цільового фінансування сталого розвитку та посилення монетарного суверенітету держав є значним. Проте повноцінна реалізація цього потенціалу потребує виваженого регуляторного підходу, чіткого балансу між прозорістю та приватністю, а також широкої міжнародної координації для запобігання фрагментації глобальної фінансової архітектури. практики грошово-кредитного регулювання в умовах глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Auer R., Cornelli G., Frost J. Rise of the central bank digital currencies: drivers, approaches and technologies. BIS Working Papers. 2020. № 880. URL: https://www.bis.org/publ/work880.pdf (дата звернення: 18.03.2025).

2. Atlantic Council CBDC Tracker. 2025. URL: https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker (дата звернення: 19.03.2025).

3. McKinsey Global Institute. The future of payments: New technologies transforming finance. New York : McKinsey & Company, 2023. 84 p. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-payments (дата звернення: 20.03.2025).

4. Bank for International Settlements. Project mBridge: Connecting economies through CBDC. BIS Report. 2022. URL: https://www.bis.org/publ/othp40.pdf (дата звернення: 21.03.2025).

УДК 339.9

Титаренко Л.М. к.е.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТЕХНІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ
TRENDS OF INTERNATIONAL TECHNICAL COOPERATION OF UKRAINE

Міжнародне технічне співробітництво, як одна із форм міжнародних економічних відносин, здійснюється з метою залучення суб'єктів на національному, регіональному і місцевому рівнях з відповідними суб'єктами іноземних держав для реалізації спільних проектів та програм з метою досягнення вищого ступеня територіальної інтеграції до міжнародного співтовариства. Технічне співробітництво дає змогу усім суб'єктам транснаціонального співробітництва в Україні співпрацювати з іноземними державами на рівні макрорегіонів, у межах значних територій та з урахуванням стратегічних документів іноземних держав та Європейського Союзу.

Заходи міжнародного технічного співробітництва націлені на забезпечення стабільності фінансової системи України шляхом удосконалення монетарної політики, регулювання та нагляду за діяльністю банків і небанківських фінансових установ, а також інформаційної підтримка команд, які бажають долучитися до співпраці в межах програм міжнародного науково-технічного співробітництва [1].

В останні роки в промислово розвинених країнах Заходу прогнозування перспектив розвитку основних напрямів науково-технічного прогресу все більш тісно пов'язується з оцінкою тенденцій у соціально-економічній сфері.

Донедавна технологічна складова розглядалася як домінанта, що в значній мірі визначає довгострокові тренди, а зараз її аналіз все більш тісно пов'язується з факторами соціального, політичного, культурного характеру.

Наразі активні бойові дії та загрози безпеці істотно стримують розвиток міжнародних партнерств, що зумовлено обмеженнями у проведенні спільних заходів за участю іноземних партнерів, кадровим дефіцитом у зв'язку з мобілізацією та міграцією, а також суттєвим зниженням інституційної та фінансової спроможності територіальних громад внаслідок втрати економічного потенціалу [2].

Ці процеси в Україні є серйозними проблемами для розвитку вітчизняної науки та технологій. У такій ситуації важливо приділяти більше уваги міжнародному науково-технічному співробітництву, що сприятиме інтеграції українських технологій у світову спільноту та підвищенню їх конкурентоспроможності. Серед основних напрямів міжнародного технічного співробітництва аналітики виділяють спільні науково-технічні розробки та інноваційні проєкти.

Експерти доводять, що найбільш раціональні та ефективні форми міжнародної технічної співпраці є: створення спільних науково-дослідних центрів, бюро, лабораторій для використання новітніх науково-технічних ідей, конструювання, маркетингових досліджень і техніко-економічних розрахунків; спільні експерименти в області вдосконалення діючої техніки і технології з метою поліпшення техніко-економічних показників роботи фірми; спільні вишукування та вивчення закордонного досвіду в області організації виробництва і праці; поточна координація та консультації з питань науково-технічної політики; організація підготовки кваліфікованого дослідницького персоналу.

З огляду на сучасні виклики для державного суверенітету і територіальної цілісності України та міжнародного безпекового середовища, а також динамічні зміни на внутрішньому і зовнішніх ринках озброєнь, в країні здійснюються системні технологічні трансформації, що мають на меті: вдосконалення її функціонування, адаптацію до нових умов діяльності та забезпечення подальшого розвитку інноваційних технологій. Так, після початку повномасштабної війни український оборонно-промисловий комплекс став одним із найбільш динамічних секторів економіки.

В Україні розроблена та затверджена Державна програма розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки, що спрямована на поглиблення партнерства територіальних громад та регіонів України з іноземними партнерами. Програма є інструментом євроінтеграції, фокусуючись на залученні інвестицій, модернізації інфраструктури та підтримці місцевого розвитку. Водночас Програма спрямована на розвиток транскордонного, міжтериторіального та міжрегіонального співробітництва України з іншими державами та регіонами, а також на посилення взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування у цій сфері.

Міністерствам, іншим центральним органам виконавчої влади, обласним державним адміністраціям доручено забезпечити виконання Програми в межах видатків, передбачених у державному та місцевих бюджетах на відповідний бюджетний період, а також за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством.

Реалізація комплексу заходів з розвитку транскордонного співробітництва як на національному, так і регіональному та місцевому рівні, впровадження спільних ініціатив та проектів дало змогу активізувати соціально-економічний розвиток прикордонних регіонів, розвивати транскордонну інфраструктуру, реагувати на спільні екологічні виклики та здійснювати обмін досвідом із партнерами сусідніх країн ЄС [2] Національний банк постійно проводить спільні зустрічі з міжнародними партнерами з розвитку для обговорення актуальних питань та результатів міжнародного технічного співробітництва

У 2025 році разом з міжнародними партнерами реалізовано спільні проєкти у 18 областях країни. Загальний портфель проєктів складає 1,8 млрд євро. Зокрема, було реалізовано 11 проєктів з МФО, 6 кредитних угод, 2 з яких було ініційовано у 2025 році, та підписано 21 угоду. [3]. Основні сфери науково-технічного співробітництва: технології вироблення; ключові цифрові технології; нові сприятливі технології; передові матеріали; штучний інтелект і робототехніка;Інтернет наступного покоління тощо.

Програма технічного співробітництва України з Європейським Союзом – це Угода про фінансування заходу «Програма технічного співробітництва для України на 2025 рік», яка в подальшому доповнювалася та розширювалася для адаптації до поточних потреб країни [4].

Міжнародне технічне співробітництво в 2025 році було основним інструментом для підтримки стійкості, відновлення та інтеграції України на міжнародні ринки. Воно охоплювало широкий спектр проектів у різних галузях від енергетики до відбудови інфраструктури[5].

Таким чином, міжнародне технічне співробітництво поєднує різні види міжнародного територіального співробітництва для розв’язання спільних проблем на міжнародному, державному, регіональному та місцевому рівнях.

Міжнародне технічне співробітництво дає змогу суб'єктам транснаціонального співробітництва в Україні співпрацювати з іноземними державами на рівні макрорегіонів, у межах значних територій та з урахуванням стратегічних документів іноземних держав та Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Національний портал міжнародного науково-технічного співробітництва. URL: https://ms.nauka.gov.ua

2. Державна програма розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1647-2025-п#Text

3. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України URL: https://www.facebook.com/agency.for.restoration/posts/підсумки-2025

4. Підписання додаткових угод з ЄС у межах програм технічного співробітництва URL: https://yur-gazeta.com/golovna/uryad-shvaliv-pidpisannya-dodatkovih-ugod-z-es-u-mezhah-program-tehnichnogo-spivrobitnictva.html

5. Рамкова програма співробітництва між Україною та ООН у галузі сталого розвитку 2025–2029. URL: https://ukraine.un.org/uk/306811

УДК 339.139

Азаров А.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОГО КОНТРОЛЮ В КРАЇНАХ ЄС
ENSURING EXPORT CONTROL IN EU COUNTRIES

В країнах Європейському Союзі (ЄС) експортний контроль є важливим компонентом національних та загальноєвропейських зусиль, спрямованих на забезпечення безпеки та стабільності міжнародної торгівлі, захисту чутливих технологій та запобіганню розповсюдженню зброї масового знищення. Інституційна підтримка експортного контролю в країнах-членах ЄС здійснюється через поєднання національних органів влади та організацій на рівні ЄС. Кожна країна-член ЄС має власний національний орган експортного контролю, відповідальний за нагляд і регулювання експорту товарів подвійного призначення, військової продукції та інших підконтрольних товарів і технологій. Ці органи тісно співпрацюють з відповідними державними міністерствами, такими як міністерства закордонних справ, оборони і торгівлі, для впровадження та забезпечення дотримання політики і правил експортного контролю.

У кожній державі-члені ЄС існують механізми координації для забезпечення ефективної політики і практики експортного контролю. Це часто передбачає співпрацю між різними державними установами та відомствами для забезпечення відповідності експортного контролю цілям національної безпеки та зовнішньої політики. ЄС створив спільну нормативну базу для товарів подвійного використання, тобто товарів, програмного забезпечення або технологій, які можуть мати як цивільне, так і військове застосування. Регламент ЄС щодо товарів подвійного використання встановлює загальні правила експортного контролю та процедури ліцензування товарів подвійного використання в ЄС. Регламент щодо товарів подвійного використання покликаний створити ефективну спільну систему експортного контролю за товарами подвійного використання. Регламент щодо подвійного використання також є первинною правовою основою для запровадження європейських санкцій подвійного використання.

На додаток до різної імплементації режиму експортного контролю ЄС щодо товарів подвійного використання, національні органи влади по-різному тлумачать і застосовують

Регламент щодо товарів подвійного використання навіть там, де не існує законодавчо закріпленої можливості національного розсуду. Ці розбіжності пов'язані з непередбачуваними правилами, встановленими для товарів подвійного використання. Таким чином, імплементація і застосування Регламенту щодо подвійного використання спирається на колективне управління і умовні правила, що стосуються всеохоплюючих застережень і критеріїв ліцензування. У поєднанні з недостатньо конкретизованими правилами колективне управління робить європейський режим експортного контролю за товарами подвійного використання вразливим до неузгодженої практики імплементації та застосування в державах-членах.

Список використаних джерел

1.Commission. 2023. Final report: data and information collection for EU dual-use export control policy review. URL:https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2023/september/tradoc_154962.PDF (дата звернення: 15.05.2026).

2.Commission. 2022. Proposal for a regulation of the European Parliament and of the council setting up a union regime for the control of exports, transfer, brokering, technical assistance and transit of dual-use items (recast). URL:https://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2022/COM_COM(2022)0616_EN.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

УДК 364.4:35.07:334.012.63

Бондаренко А.Р., Бровар А.М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВЗАЄМОДІЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ, МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ У ПІДТРИМЦІ ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ НАСЕЛЕННЯ
INTERACTION BETWEEN CHARITABLE FUNDS, LOCAL AUTHORITIES AND BUSINESS IN SUPPORTING VULNERABLE POPULATION CATEGORIES

У сучасних умовах соціально-економічних викликів, воєнних загроз та гуманітарної кризи особливого значення набуває питання консолідації зусиль держави, бізнесу та громадського сектору задля підтримки вразливих категорій населення. Реалізація Цілей сталого розвитку в Україні потребує ефективної міжсекторальної взаємодії, що базується на партнерстві, соціальній відповідальності та координації ресурсів [1].

Вразливі категорії населення, зокрема внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, малозабезпечені сім’ї, особи похилого віку, діти та постраждалі від воєнних дій, потребують комплексної підтримки не лише з боку держави, а й із залученням благодійних організацій та соціально відповідального бізнесу [2]. Саме тому міжсекторальне партнерство стає важливим механізмом забезпечення соціальної стійкості громад та реалізації принципів сталого розвитку.

Місцева влада виконує координаційну функцію у процесі організації соціальної підтримки населення, формує локальні програми допомоги, забезпечує нормативно-правове регулювання та сприяє залученню ресурсів на рівні територіальних громад. Водночас благодійні фонди та громадські організації забезпечують оперативне реагування на гуманітарні потреби населення, реалізують соціальні проєкти, надають психологічну, юридичну та матеріальну допомогу.

Важливу роль у підтримці вразливих груп населення відіграє бізнес, який у сучасних умовах дедалі активніше впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходи. Бізнес-сектор бере участь у фінансуванні соціальних ініціатив, підтримує гуманітарні програми, створює робочі місця для соціально незахищених категорій населення та сприяє розвитку локальних громад.

Ефективна взаємодія влади, бізнесу та благодійних організацій дозволяє не лише забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації, а й формувати довгострокові механізми соціальної підтримки населення [3]. Така співпраця сприяє розвитку соціального партнерства, зміцненню довіри між секторами та підвищенню рівня соціальної відповідальності суспільства.

Отже, міжсекторальна взаємодія є важливим інструментом реалізації Цілей сталого розвитку в Україні. Консолідація ресурсів, спільна відповідальність та партнерський підхід створюють основу для підвищення соціальної стійкості громад, забезпечення підтримки вразливих категорій населення та формування ефективної моделі сталого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019.
2. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2020. URL: Міністерство економіки України.
3. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Київ: Основи, 2021. 302 с.

УДК 339.727

Бровар А.М., Шевченко В.С.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМ ВАЛЮТНИМ ФОНДОМ
DIRECTIONS OF UKRAINE'S COOPERATION WITH THE INTERNATIONAL MONETARY FUND

Співпраця України з Міжнародним валютним фондом (МВФ) є важливим чинником для удосконалення вітчизняних державотворчих процесах, а також сприяння економічному розвитку та захисту нашої країни в умовах російської військової агресії, глобалізації та євроінтеграції. Основним фінансовим органом валютного регулювання, що за час співробітництва з МВФ прийняв чисельну кількість нормативних актів є Національний банк України.

Основні напрями співпраці України та Національного банку з МВФ є: співпраця за програмами підтримки платіжного балансу, закриття поточних бюджетних розривів, реструктуризація зовнішнього боргу, щорічні консультацій, технічна допомога, а також реалізація іншої діяльності в межах членства.

Важливим чинником у співпраці країни з МВФ була зміна ним власної внутрішньої політики в 2023 році, що надала йому можливість кредитувати країни, які мають надзвичайну високу невизначеність. Так, Україна потребує економічної підтримки не через власні невдалі рішення, а через російську військову агресію.

Наразі важливим напрямом співпраці для нашої країни є те, що завдяки рекомендаціям МВФ, Україна провела цілий ряд різноманітних економічних реформ. Це сприяло розвитку економіки нашої країни у таких напрямах як аграрний та енергетичний сектори. Нова програма співпраці України з МВФ, також містить відмову від деяких традиційних вимог минулих програм МВФ, наприклад, підвищення тарифів на енергоносії. Підвищення можливе тільки після кінця воєнного стану, що допомагає країні долати виклики воєнного стану та готувати економіку до відновлення. Мета програми співпраці – боротьба зі зростанням рівня бідності населення в країні та крихкістю системи соціального захисту під час війни найбільш вразливих соціальних груп: діти, люди похилого віку, ветерани, внутрішньо переміщені особи тощо [1].

Співпраця України з МВФ також полегшує отримання фінансової підтримки від інших іноземних партнерів. Наразі МВФ має необхідну експертизу та важелі вливу на Україну, які гарантують про виваженість економічної політики та зберігають довіру до країни. Також обов'язкові передумови для отримання фінансової допомоги – це вимоги МВФ щодо боротьби з корупцією, інтенсифікації структурних реформ, незалежності судової гілки влади та інші. [2].

У цілому Україна потребує подальшої ефективної співпраці з МВФ, з іншими міжнародними економічними організація, підтримки широкого кола країн-партнерів, приватних інвесторів щоб протистояти зовнішній агресії та зберегти незалежність країни. А в подальшому саме реформи, закладені у співпраці з МВФ, можуть стати основою для сталого розвитку країни та повноправним членом її в європейському співтоваристві.

Список використаних джерел

1. Роль МВФ у відновленні України: співпраця чи залежність. URL: https://ces.org.ua/imf_recovery_ukraine/

2. Щорічні збори МВФ: що чекає на світову економіку та Україну. URL: https://zn.ua/ukr/macroeconomics/shchorichni-zbori-mvf-shcho-chekaje-na-svitovu-ekonomiku-ta-ukrajinu.html

УДК 316.42:305

Гержа А.С., Просіна С.І.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА
GENDER EQUALITY AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN SOCIETY

У сучасних умовах розвитку світового суспільства особливого значення набуває забезпечення гендерної рівності як одного з ключових напрямів реалізації концепції сталого розвитку. Рівні права та можливості для жінок і чоловіків є важливою передумовою соціальної стабільності, економічного зростання та демократичного розвитку держави. Саме тому питання гендерної рівності сьогодні посідає важливе місце у міжнародній та національній політиці.

Гендерна рівність передбачає забезпечення однакових прав, свобод і можливостей незалежно від статі в усіх сферах суспільного життя. Вона охоплює доступ до освіти, працевлаштування, участі у політичному житті, соціального захисту та реалізації професійного потенціалу [1]. Досягнення гендерної рівності є однією з Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй, що свідчить про глобальну важливість цього питання [2].

В Україні проблема забезпечення гендерної рівності залишається актуальною, особливо в умовах сучасних соціально-економічних та воєнних викликів. Попри позитивні зміни у законодавстві та державній політиці, у суспільстві все ще існують прояви гендерної дискримінації, нерівності в оплаті праці, обмеження кар'єрних можливостей для жінок та недостатній рівень представництва жінок у керівних органах влади й бізнесу.

Важливу роль у забезпеченні гендерної рівності відіграє держава, яка формує нормативно-правову базу та реалізує відповідні соціальні програми. Значний внесок у розвиток гендерної політики здійснюють громадські організації, міжнародні фонди та освітні установи, діяльність яких спрямована на підвищення рівня обізнаності населення щодо прав людини, подолання гендерних стереотипів та формування культури рівності у суспільстві [3].

Забезпечення гендерної рівності має позитивний вплив на розвиток суспільства загалом. Рівноправна участь жінок і чоловіків у політичному, економічному та соціальному житті сприяє підвищенню рівня добробуту населення, зміцненню демократії та забезпеченню соціальної справедливості. Крім того, гендерна рівність є важливою умовою формування інклюзивного суспільства та досягнення сталого розвитку держави.Отже, гендерна рівність є невід'ємною складовою сталого розвитку сучасного суспільства. Забезпечення рівних прав і можливостей для всіх громадян незалежно від статі сприяє соціальній стабільності, економічному розвитку та формуванню демократичної держави. Реалізація принципів гендерної рівності потребує консолідації зусиль держави, громадськості, бізнесу та міжнародних організацій задля створення справедливого й інклюзивного суспільства.

Список використаних джерел

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV.
2. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2020. Київ : Міністерство економіки України, 2020.
3. Гендерна рівність і розвиток : погляд у контексті європейської інтеграції України. Київ : ПРООН, 2021.

УДК 338.48:502.131.1

Голуб Т.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ СТАЛОСТІ
THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM SPHERE AND THE PRINCIPLES OF ITS SUSTAINABILITY

Глобальні економічні процеси, такі як цифровізація, розвиток сталого туризму, різноманітність внутрішнього туризму та індивідуалізація послуг, впливають на розвиток туризму в умовах глобалізації економіки. Ці процеси вимагають адаптації до нових викликів та використання світового досвіду розвитку туризму для збереження та подальшого розвитку туристичних секторів у всьому світі [1].

Протягом останніх тридцяти років сталий туризм був сформований та набув подальшого розвитку на міжнародній арені у першу чергу як філософія, або система принципів та інструментів, що спрямовані на збереження навколишнього середовища та культурних пам'яток, а також підвищення рівня відповідальності та обізнаності туристів стосовно основ екологічного, безпечного для природи відпочинку [2].

Основою концепції сталого туризму є здійснення туристичної діяльності в умовах збереження екологічних, природніх, культурних та інших видів ресурсів. Глобалізацію в туризмі можна визначити як процес різкого посилення туристичних потоків, а також потоків послуг, капіталу, інформації та технологій, які, як правило, не потрапляють під регулювання національних урядів [3]. Основні прояви: глобалізація ринків і зростання туристичних потоків; розвиток транснаціональних корпорацій у туризмі; цифровізація (онлайн-бронювання, e-tourism); зростання ролі інформаційних технологій; інтеграція транспортної, готельної та сервісної інфраструктури. Однак поряд із позитивними ефектами існують і негативні наслідки. Зокрема, надмірне туристичне навантаження на популярні дестинації призводить до виснаження природних ресурсів, погіршення стану довкілля та втрати культурної самобутності. Сталий туризм орієнтований на раціональне використання природних ресурсів, збереження культурної спадщини та підвищення якості життя місцевого населення. Його розвиток передбачає впровадження екологічно чистих технологій, підтримку місцевих громад і відповідальну поведінку туристів [4].

В Україні розвиток міжнародного туризму ускладнений наслідками повномасштабної

війни, що призвела до руйнування інфраструктури, скорочення транспортних зв'язків та падіння туристичних потоків. Водночас спостерігається переорієнтація на внутрішній і гуманітарний туризм, розвиток волонтерських програм та культурної дипломатії, які стають новими формами туристичної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Шелеметьєва Т.В., Попова В.Д. Світовий досвід розвитку туризму в умовах глобалізації економіки: тенденції, стратегічні вектори. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 92. С.232 – 238. URL: 37.pdf
2. Варяничко М.В. Ретроспективний аналіз розвитку сталого туризму. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4570/4513
3. Матросова В.О., Новік І.О., Шматько Н.М. Глобалізація в міжнародному туризмі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (23), 92–96. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.92
4. Рошко С.М., Стець Ю.Ю. Розвиток міжнародного туризму в умовах глобальних дисбалансів. *Інклюзивна економіка*. 2025. №4(10). С.81-84. URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/323/312

УДК 338.48:502.131

Данканич З.М.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ
MODERN TRENDS IN TOURISM DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABILITY

У сучасних умовах глобальних трансформацій туристична індустрія функціонує під впливом комплексних викликів, серед яких кліматичні зміни, геополітична нестабільність, цифровізація та соціально-економічна нерівність. Туризм, який традиційно розглядався як драйвер економічного зростання, сьогодні трансформується у складну соціо-економічну систему, що потребує збалансованого управління ресурсами та врахування довгострокових наслідків розвитку. У відповідь на наявні виклики формується нова парадигма сталого розвитку туризму, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних складових у єдину модель функціонування галузі. Як підкреслює United Nations World Tourism Organization, сталий туризм має забезпечувати не лише економічні вигоди, але й збереження природного середовища та культурної спадщини [2].Нижче наведено узагальнення сучасних трендів розвитку туризму в контексті забезпечення сталості, які згруповано за ключовими напрямами та можуть бути подані у вигляді структурованої схеми для наочного відображення основних векторів трансформації туристичної індустрії (рис. 1).

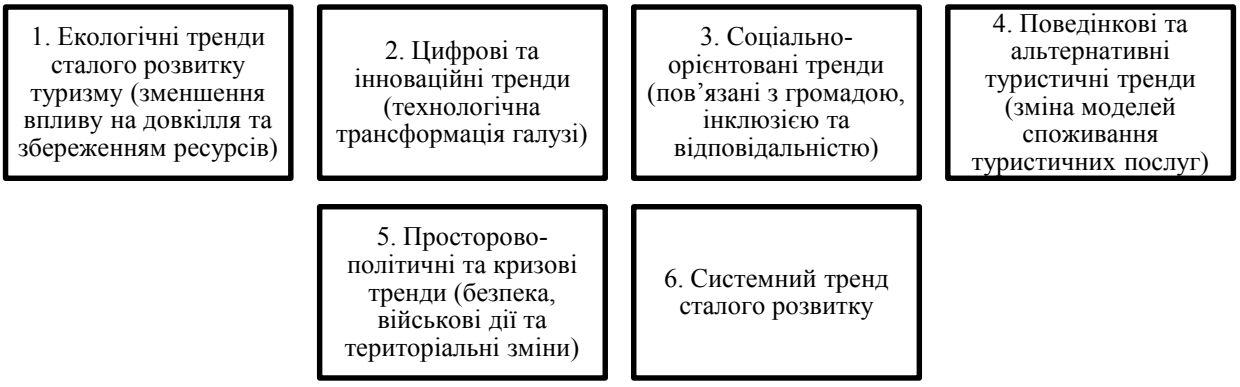

Рис.1. Групування сучасних трендів розвитку туризму в контексті забезпечення сталого розвитку

Методологічною основою сучасних досліджень виступають концепції сталого розвитку, «зеленої економіки», а також підходи до управління туристичними дестинаціями та теорія зацікавлених сторін. У межах цих підходів туристична діяльність розглядається як система взаємодії держави, бізнесу, місцевих громад і туристів. Відповідно до звітів United Nations, досягнення Цілей сталого розвитку безпосередньо пов'язане з трансформацією туристичної галузі, зокрема у напрямах відповідального споживання, інклюзії та кліматичної адаптації [1].

Одним із ключових трендів є екологізація туристичної діяльності. Розвиток екотуризму та регенеративного туризму спрямований на зменшення негативного впливу на довкілля та відновлення природних ресурсів. Яскравим прикладом є впровадження політики обмеження туристичних потоків у національних парках Ісландія, де здійснюється контроль за відвідуваністю природних об'єктів з метою збереження екосистем. Іншим прикладом є практика сталого управління туристичними ресурсами у Коста-Рика, де екотуризм становить основу національної туристичної стратегії та забезпечує збереження біорізноманіття.

У цьому контексті важливим є застосування концепції рекреаційної місткості (carrying capacity), яка визначає допустимий рівень туристичного навантаження. Перевищення цих меж призводить до деградації природних і культурних ресурсів, що спостерігалося, зокрема, у Венеція, де масовий туризм спричинив необхідність запровадження обмежень на в'їзд туристів. Вагомим напрямом сучасного розвитку є декарбонізація туризму. Туристичний сектор є значним джерелом викидів парникових газів, особливо у сфері авіаперевезень. У відповідь на це впроваджуються інноваційні рішення, зокрема розвиток екологічного транспорту, використання відновлюваних джерел енергії в готельному бізнесі та стимулювання відповідального споживання. Наприклад, у країнах Європейського Союзу активно впроваджуються «зелені сертифікати» для готелів та туристичних підприємств [2].

Цифровізація є ще одним важливим трендом, що трансформує туристичну індустрію. Концепція smart tourism передбачає використання цифрових технологій для оптимізації туристичних потоків, підвищення ефективності управління та покращення якості туристичного досвіду. Наприклад, у Барселона впроваджено систему моніторингу туристичних потоків на основі Big Data, що дозволяє зменшити навантаження на популярні локації та сприяти більш рівномірному розподілу туристів [2].

Паралельно формується тренд розвитку альтернативних форм туризму, зокрема slow tourism, що передбачає зменшення інтенсивності подорожей, глибше занурення у місцеву культуру та підтримку локальних виробників. Такий підхід сприяє зниженню вуглецевого сліду та формуванню більш відповідального ставлення до подорожей.

Соціальний вимір сталості туризму реалізується через розвиток інклюзивного туризму та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Особливого значення набуває концепція community-based tourism, що передбачає залучення місцевих громад до створення туристичного продукту. Наприклад, у країнах Південно-Східної Азії активно розвиваються туристичні проєкти, керовані місцевими громадами, що сприяє збереженню традиційної культури та підвищенню рівня зайнятості населення.

В Україні сучасні тренди розвитку туризму набувають специфічного характеру в умовах воєнного стану. Відбувається переорієнтація на внутрішній туризм, зростає роль безпечних регіонів, а також формуються нові види туристичних продуктів. Зокрема, набуває розвитку туризм пам'яті, пов'язаний із місцями воєнних подій, а також культурно-пізнавальний туризм у відносно безпечних регіонах, таких як Львів чи Закарпатська область. Крім того, важливим напрямом є розвиток цифрових туристичних продуктів, включаючи віртуальні тури, онлайн-екскурсії та цифрові музеї, що дозволяє підтримувати інтерес до туристичних дестинацій навіть в умовах обмеженої мобільності. Такі інструменти також сприяють міжнародній промоції України як туристичного напрямку. Відновлення туристичної галузі України має базуватися на принципах сталого розвитку, що передбачає інтеграцію екологічних стандартів, інноваційних технологій та соціально орієнтованих підходів. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна політика, спрямована на підтримку бізнесу, відновлення інфраструктури та розвиток людського капіталу.

Отже, сучасні тренди розвитку туризму свідчать про перехід до інноваційної, екологічно та соціально орієнтованої моделі, що базується на принципах сталості. Реалізація цих підходів вимагає комплексного управління, міжсекторальної взаємодії та активного впровадження інновацій. У перспективі саме сталий туризм може стати ключовим фактором економічного відновлення, соціальної стабільності та екологічної рівноваги.

Список використаних джерел

1. Bakalo N. Sustainable development and tour operator activity: synergy of recreation tourism and local experience routes / N. Bakalo, V. Makhovka, I. Levchenko // Economika i region. – 2025. – № 4 (99). P. 25-31.

2. United Nations Environment Programme, & United Nations World Tourism Organization. (2023). *One Planet Sustainable Tourism Programme 2023–2030*.

УДК 338.48:364.044

Єгорова Д.В., Пащенко М.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ
INCLUSIVE TOURISM AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE MODERN TOURISM INDUSTRY

Інклюзивний туризм у сучасних умовах розвитку суспільства набуває особливого значення, оскільки відображає принципи рівності, доступності та соціальної відповідальності. Його сутність полягає у створенні умов, за яких усі категорії населення, незалежно від фізичних можливостей, віку, стану здоров’я чи соціального статусу, мають рівний доступ до туристичних послуг і ресурсів.

Актуальність розвитку інклюзивного туризму зумовлена зростанням кількості людей з інвалідністю та загальним старінням населення у світі. У цьому контексті інклюзивний туризм виступає не лише соціальною необхідністю, а й перспективним напрямом розвитку туристичного ринку.

Однією з ключових характеристик інклюзивного туризму є доступність. Вона охоплює фізичну доступність об’єктів інфраструктури, інформаційну доступність, а також підготовку персоналу, здатного ефективно взаємодіяти з різними категоріями туристів.

Інклюзивний туризм безпосередньо пов’язаний із концепцією сталого розвитку. Він сприяє соціальній інтеграції, зменшенню нерівності та формуванню толерантного суспільства. Забезпечення рівного доступу до туристичних послуг дозволяє розширити коло споживачів і підвищити рівень соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, інклюзивність стає важливим елементом конкурентоспроможності туристичних дестинацій [1].

Економічний потенціал інклюзивного туризму також є значним. Розширення цільової аудиторії сприяє збільшенню туристичних потоків і доходів галузі. Крім того, розвиток доступної інфраструктури стимулює інвестиції, створює нові робочі місця та сприяє розвитку суміжних сфер економіки.

Водночас існує низка проблем, які стримують розвиток інклюзивного туризму: недостатній рівень фінансування, відсутність чітких стандартів доступності, низька обізнаність суб’єктів туристичної діяльності та застаріла інфраструктура. Подолання цих проблем потребує державної підтримки, законодавчого регулювання та активної участі бізнесу. Важливу роль у розвитку інклюзивного туризму відіграють інноваційні технології. Використання цифрових рішень, мобільних додатків і онлайн-сервісів полегшує планування подорожей для людей з особливими потребами та дозволяє створювати персоналізовані туристичні продукти.

Отже, інклюзивний туризм є важливим чинником сталого розвитку туристичної індустрії. Він поєднує економічні, соціальні та гуманістичні аспекти, сприяє формуванню відкритого та доступного суспільства. Його подальший розвиток потребує вдосконалення інфраструктури, впровадження інновацій та підвищення рівня соціальної відповідальності всіх учасників туристичного ринку.

Список використаних джерел

1. Бакало Н. В. Інклюзивний туризм: доступність і рівність можливостей у регіонах України. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : тези доп. 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : НТУ "ХПІ", 2025. С. 330-332

УДК 338.48:659.126

Квятковський С.Д., Якимнко А.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

БРЕНДИНГ ТЕРИТОРІЙ: ЯК СТВОРИТИ ПРИВАБЛИВИЙ ТУРИСТИЧНИЙ ІМІДЖ
TERRITORY BRANDING: HOW TO CREATE AN ATTRACTIVE TOURIST IMAGE

У сучасних умовах глобальної конкуренції між туристичними дестинаціями важливого значення набуває формування позитивного туристичного іміджу територій. Туристичний бренд виступає не лише засобом популяризації регіону, а й важливим інструментом його соціально-економічного розвитку. Саме завдяки ефективному брендингу територія може підвищити свою впізнаваність, привабити туристів, інвесторів та сприяти розвитку місцевого бізнесу. Наприклад, туристичний бренд Дубая асоціюється з інноваційністю, сучасною архітектурою та розкішним відпочинком, що дозволило місту перетворитися на один із найбільш відвідуваних туристичних центрів світу.

Брендинг територій являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення унікального образу дестинації, який базується на її культурних, історичних, природних та соціальних особливостях. Основною метою туристичного брендингу є формування стійких асоціацій, що позитивно сприймаються потенційними туристами та вирізняють територію серед конкурентів. Наприклад, Іспанія асоціюється з пляжним відпочинком, фестивалями та середземноморською культурою, Швейцарія – із гірськолижними курортами, безпечністю та високим рівнем сервісу, а Італія – з історичною спадщиною, гастрономією та культурним туризмом [2, 4].

Одним із ключових елементів створення привабливого туристичного іміджу є визначення унікальних конкурентних переваг території. Це можуть бути природні ресурси, архітектурна спадщина, гастрономічні традиції, фестивалі або сучасна туристична інфраструктура. Так, туристичний бренд Франції значною мірою базується на культурній спадщині Парижа, винному туризмі та атмосфері романтики. Ісландія активно просуває свої вулкани, льодовики та геотермальні курорти, формуючи імідж країни унікальної природи. Японія успішно поєднує традиційну культуру з технологічністю, популяризуючи як історичні храми Кіото, так і сучасний урбаністичний туризм Токіо [4].

Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво впливає на процес брендингу територій. Соціальні мережі, туристичні платформи, відеоконтент та онлайн-маркетинг стають ефективними інструментами просування туристичного продукту. Яскравим прикладом є туристична кампанія «I Amsterdam» у Нідерландах, яка завдяки активному використанню цифрового маркетингу та інтерактивного контенту значно підвищила туристичну

впізнаваність міста. Подібний підхід використовує Південна Корея, популяризуючи туризм через K-pop, корейські серіали та цифрові медіа. Внаслідок цього значна частина туристів відвідує країну саме через зацікавленість сучасною корейською культурою [4].

Важливого значення набуває також розвиток брендингу українських територій. У сучасних умовах українські регіони дедалі активніше формують власний туристичний імідж через локальні фестивалі, гастрономічні маршрути та культурні проєкти. Наприклад, Львів асоціюється з кавовою культурою, фестивалями та архітектурною спадщиною, Одеса – із морським туризмом і гумористичними традиціями, Закарпаття – із термальними курортами, винним туризмом та природними ландшафтами. Полтавщина має потенціал для розвитку гастрономічного, зеленого та культурно-пізнавального туризму завдяки традиційній кухні, ярмаркам і культурній спадщині Миколи Гоголя.

Додатково слід зазначити, що ефективність туристичного брендингу оцінюється через систему кількісних і якісних показників, серед яких: рівень туристичних прибуттів, середня тривалість перебування, медіа-охоплення, згадуваність у соціальних мережах, а також рівень задоволеності туристів. Важливу роль відіграє управління репутацією дестинації в цифровому середовищі, де значний вплив мають відгуки користувачів, блогерський контент та інфлюенсер-маркетинг. Окремим викликом є необхідність забезпечення автентичності бренду, оскільки надмірна комерціалізація може призвести до втрати унікальності території. Для України актуальним є також питання кризового брендингу в умовах воєнних дій, коли важливо формувати позитивний міжнародний імідж попри безпекові ризики, підкреслюючи стійкість, культурну спадщину та відновлювальний потенціал регіонів. У цьому контексті стратегічного значення набуває співпраця держави, місцевих громад і міжнародних партнерів, а також інтеграція принципів сталого розвитку та відповідального туризму [5].

Важливим сучасним напрямом розвитку туристичного брендингу є інтеграція принципів сталого розвитку та відповідального туризму, що дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність дестинацій. У цьому контексті особлива увага приділяється збереженню природних ресурсів, мінімізації негативного впливу туризму на довкілля та підтримці локальних громад. Все більшого значення набуває концепція «повільного туризму», яка передбачає глибше занурення у культуру території, зменшення споживацького навантаження та стимулювання автентичного досвіду подорожей. Крім того, ефективний брендинг неможливий без активної участі місцевих стейкхолдерів, зокрема органів влади, бізнесу та громадських організацій, які спільно формують єдину візію розвитку дестинації. Важливу роль відіграє також адаптація бренду до змін зовнішнього середовища, зокрема кризових ситуацій, коли необхідно швидко коригувати комунікаційні стратегії та зберігати довіру потенційних туристів [3]. Таким чином, сталий та інклюзивний підхід до брендингу територій стає ключовою умовою їхньої довгострокової привабливості та успішного позиціонування на міжнародному туристичному ринку.

Отже, брендинг територій є важливим інструментом підвищення туристичної привабливості регіонів та формування їх конкурентоспроможності. Створення позитивного туристичного іміджу потребує поєднання унікальності території, сучасних маркетингових підходів та інноваційних цифрових технологій. Саме комплексний та стратегічний підхід до брендингу сприяє сталому розвитку туристичної сфери в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Бакало Н.В. Сучасні підходи до вдосконалення маркетингової стратегії просування туристичних об’єктів у Великій Британії // Н.В. Бакало, В.М. Маховка // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. моногр. – Х. : НТУ «ХПІ», 2026. – С. 55-71. – DOI: 10.20998/978-617-05-0580-4

2. Гуменюк, Г., & Польова, Л. (2025). Формування туристичного бренду територій крізь призму історичної спадщини. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Історія, (62), 41-48.

3. Носирєв, О. О. (2024). Формування іміджу та бренду туристичних дестинацій. М 26 Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі, 251.

4. Середа, Н. (2023). Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. Економіка та суспільство, (57).

5. Чуприна, О. О. (2023). Брендинг територій в період поствоєнного відновлення: світовий досвід та висновки для України. Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України, 78-80.

6. Яременко, В. П., & Король, О. М. (2024). Креативні технології брендингу у формуванні привабливого туристичного образу території. *Редакційна колегія*, 30.

УДК 339.139

Лебедєва К.Р., Капуста Д.Ю.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗМІНУ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ПОСЛУГ
THE IMPACT OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE TRANSFORMATION OF THE STRUCTURE OF INTELLECTUAL SERVICES EXPORTS

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується фундаментальними змінами, спричиненими стрімкою дифузією технологій штучного інтелекту. Найбільш динамічним сегментом міжнародних економічних відносин сьогодні є торгівля послугами, де генеративний штучний інтелект (GenAI) виступає не просто як інструмент автоматизації, а як каталізатор нової структурної трансформації.

Генеративний штучний інтелект, на відміну від попередніх ітерацій автоматизації, спрямований на виконання складних когнітивних завдань. Згідно з дослідженнями Міжнародного валютного фонду, близько 60% робочих місць у розвинених країнах світу перебувають під прямим впливом ШІ. У контексті міжнародної торгівлі це означає, що експорт комп'ютерних, юридичних, архітектурних та маркетингових послуг більше не залежить виключно від кількості кваліфікованих фахівців у країні-експортері [1].

Аналіз економічного потенціалу GenAI, проведений McKinsey Global Institute, свідчить, що ця технологія може додати до глобальної економіки щорічно від 2,6 до 4,4 трильйона доларів. Важливо зазначити, що близько 75% цієї вартості концентрується у чотирьох сферах: операції з клієнтами, маркетинг і продажі, розробка програмного забезпечення та наукові дослідження. Для країн, які спеціалізуються на аутсорсингу інтелектуальних послуг, це створює ситуацію «технологічного роздоріжжя [2].

Особливе значення має вплив ШІ на структуру експорту послуг у країнах, що розвиваються. Традиційна модель «офшорингу», заснована на низькій вартості робочої сили, поступово втрачає свою ефективність. Оскільки алгоритми можуть виконувати базовий аудит, написання коду або технічну підтримку майже безкоштовно, конкурентоспроможність експортерів тепер визначається здатністю інтегрувати ШІ у свої бізнес-процеси [1].

Світова організація торгівлі у своїх звітах прогнозує, що цифрова торгівля послугами за підтримки ШІ може стати ключовим чинником реглобалізації. Технології знижують бар'єри для входу на міжнародні ринки для малих та середніх підприємств, дозволяючи їм пропонувати високотехнологічні рішення без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Водночас виникають нові протекціоністські виклики, пов'язані з регулюванням даних та інтелектуальної власності [2].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що генеративний штучний інтелект спричиняє «тиху революцію» в міжнародних економічних відносинах. Структура експорту зміщується від продажу людських людино-годин до продажу високотехнологічних рішень, підсилених ШІ. Країни, що зможуть забезпечити швидку адаптацію освітніх систем та цифрової інфраструктури, отримають значні переваги у новій архітектурі глобально ї економіки.

Список використаних джерел

1. Cazzaniga M. Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. *IMF Staff Discussion Note SDN2024/001*. Washington, DC : International Monetary Fund, 2024. 41 p. URL: https://www.imf.org/en/publications/staff-discussion-notes/issues/2024/01/14/gen-ai-artificial-intelligence-and-the-future-of-work-542379 (дата звернення: 26.04.2026).
2. World trade report 2023 : re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. World Trade Organization. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm (дата звернення: 26.04.2026).

УДК 338.48

Луценко В.О., Пшеннік Д.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

РОЛЬ WORLD TOURISM ORGANISATION У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ
THE ROLE OF THE WORLD TOURISM ORGANIZATION IN ENSURING SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT

У сучасних умовах глобалізації туризм є однією з провідних галузей світової економіки, що забезпечує економічне зростання, створення робочих місць і розвиток міжнародної співпраці. За даними World Tourism Organization (UNWTO), туризм формує значну частку світового ВВП і є важливим джерелом доходів для багатьох країн, особливо тих, що розвиваються [1]. Водночас стрімке зростання туристичних потоків супроводжується посиленням навантаження на природні ресурси, екосистеми та соціальну інфраструктуру, що актуалізує необхідність переходу до моделі сталого розвитку туризму [2].

Ключову роль у формуванні та реалізації політики сталого туризму відіграє World Tourism Organization (UNWTO) - спеціалізована установа United Nations у сфері туризму [1]. Організація виступає глобальною платформою для координації туристичної політики, розвитку міжнародного співробітництва та формування стратегічних напрямів розвитку галузі. Її основною метою є сприяння розвитку відповідального, сталого та доступного туризму, що поєднує економічне зростання, соціальну інтеграцію та збереження довкілля [2].

Одним із пріоритетних напрямів діяльності UNWTO є інтеграція принципів сталого розвитку у національні та міжнародні туристичні стратегії. Відповідно до підходів United Nations, туризм розглядається як інструмент досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема забезпечення гідної праці та економічного зростання (Ціль 8), відповідального споживання і виробництва (Ціль 12), а також збереження морських і наземних екосистем (Цілі 14 і 15). Такий підхід дозволяє розглядати туризм як міжгалузевий механізм, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку [2].

Суттєву роль UNWTO відіграє і в аналітичній та дослідницькій сфері. Організація регулярно публікує статистичні дані, звіти та прогнози розвитку туристичної галузі, що дозволяє країнам формувати ефективну державну політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1]. Це особливо важливо в умовах глобальних викликів, таких як економічні кризи або пандемії, що суттєво впливають на туристичні потоки [2].

Практична діяльність UNWTO реалізується через надання технічної допомоги країнам-членам, зокрема у розробці стратегій розвитку туризму, підвищенні конкурентоспроможності туристичних дестинацій та впровадженні інноваційних рішень. Особлива увага приділяється країнам, що розвиваються, для яких туризм є важливим джерелом доходів і зайнятості населення [2].

Отже, World Tourism Organization відіграє визначальну роль у формуванні глобальної політики сталого розвитку туризму. Її діяльність охоплює розробку міжнародних стандартів, аналітичну підтримку, координацію міжнародного співробітництва та реалізацію практичних проєктів. Завдяки цьому туризм поступово трансформується у важливий інструмент досягнення сталого розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі. Подальше посилення ролі UNWTO є важливою умовою ефективного реагування на глобальні виклики та забезпечення збалансованого розвитку туристичної галузі у майбутньому.

Список використаних джерел

1. World Tourism Organization. Tourism Highlights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unwto.org/tourism-data/tourism-highlights (дата звернення: 26.04.2026).
2. World Tourism Organization. Sustainable Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unwto.org/sustainable-development (дата звернення: 26.04.2026).

УДК 338.48

Мельник А.Р, Шерстюк М.О,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

На початок 2026 року світовий туризм остаточно закріпив за собою статус одного з трьох провідних експортних секторів планети, поступаючись лише хімічній промисловості та видобутку палива. Глобальний внесок галузі у світовий ВВП досяг позначки в 11,1 трлн доларів, що на 12% перевищує показники допандемійного періоду. Економічний ефект від туризму тепер розглядається не просто як дохід від послуг, а як мультиплікатор, де кожне 1 долар, витрачене туристом, генерує додаткові 2,5 долара в суміжних секторах: агропромисловому комплексі, транспорті, цифровій інфраструктурі та роздрібній торгівлі. Важливим трендом стало зміщення економічних центрів: якщо раніше 60% доходів генерувала Європа та Північна Америка, то у 2025–2026 роках Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє щорічне зростання на рівні 8,5%, залучаючи понад 450 млн нових представників середнього класу до глобальних туристичних потоків.

Глобальна цифровізація призвела до того, що у 2026 році понад 82% всіх бронювань здійснюються онлайн, а використання штучного інтелекту для персоналізації турів стало обов'язковим стандартом. Економічна ефективність використання AI в туристичному секторі оцінюється у додані 400 млрд доларів щорічно за рахунок оптимізації ціноутворення та логістики. Прикладом є Сінгапур та Дубай, де впровадження систем «Smart Destination» дозволило скоротити експлуатаційні витрати міської інфраструктури на 15%, одночасно підвищуючи задоволеність туристів на 22%. Технології Big Data тепер використовуються для динамічного перенаправлення потоків у реальному часі, що дозволяє уникнути критичного скупчення людей у популярних локаціях, як це було в Барселоні чи Венеції у минулому десятилітті [1].

Керівні принципи та методи управління сталого розвитку туризму застосовні до всіх форм туризму в усіх типах напрямків, включаючи масовий туризм та різні нішеві сегменти туризму. Принципи сталого розвитку стосуються екологічних, економічних та соціально-культурних аспектів розвитку туризму, і між цими трьома вимірами має бути встановлений належний баланс, щоб гарантувати його довгострокову стійкість. Таким чином, сталий туризм повинен:

1. Оптимально використовувати екологічні ресурси, які є ключовим елементом розвитку туризму, підтримуючи важливі екологічні процеси та допомагаючи зберігати природну спадщину та біорізноманіття.

2. Поважати соціально-культурну автентичність приймаючих громад, зберігати їхню забудовану та живу культурну спадщину та традиційні цінності, а також сприяти міжкультурному взаєморозумінню та толерантності.

3. Забезпечити життєздатну, довгострокову економічну діяльність, надаючи соціально-економічні вигоди всім зацікавленим сторонам, які справедливо розподіляються, включаючи стабільні можливості працевлаштування та отримання доходу, а також соціальні послуги для приймаючих громад, а також сприяючи подоланню бідності [2].

Розвиток сталого туризму вимагає обґрунтованої участі всіх відповідних зацікавлених сторін, а також сильного політичного лідерства для забезпечення широкої участі та формування консенсусу. Досягнення сталого туризму – це безперервний процес, який вимагає постійного моніторингу впливу, впровадження необхідних превентивних та/або коригувальних заходів, коли це необхідно.

Концепція сталого розвитку у 2025 році еволюціонувала в модель «регенеративного туризму». Тепер головним показником успіху є не лише збереження екосистеми, а її активне відновлення за рахунок коштів туристичного сектору. Наприклад, у Коста-Риці та Палау діє система, де до 25% вартості туристичного збору автоматично інвестується у відновлення лісів та очищення океану. Згідно з опитуваннями 2026 року, 76% мандрівників покоління Z та міленіалів готові платити на 10–15% більше за послуги сертифікованих еко-готелів. Глобальні інвестиції в «зелену» туристичну інфраструктуру (готелі з нульовим викидом вуглецю, електробуси для трансферів) зросли на 40% порівняно з 2022 роком, досягнувши обсягу в 1,2 трлн доларів.

Глобальний процес надмірної концентрації туристів змусив уряди переглянути податкові моделі. У 2025 році Венеція офіційно закріпила систему диференційованої плати за в'їзд, яка варіюється залежно від сезону та дня тижня (від 5 до 15 євро). Аналогічні заходи запровадили Балі та Ісландія. Економічна логіка полягає у переході від моделі «Low margin – High volume» (низький дохід – велика кількість людей) до моделі «High value – Low impact» (висока цінність – низький вплив). Це дозволило таким містам, як Амстердам, зменшити навантаження на житловий фонд на 10% та підвищити середній чек туриста на 18%, що позитивно позначилося на місцевому малому бізнесі, який раніше витіснявся масовим дешевим туризмом [3].

Одним із найбільших викликів для сталого туризму залишається авіація, на яку припадає близько 2,5% світових викидів CO_2. У 2026 році провідні авіаперевізники (Lufthansa, Emirates, Delta) почали масово використовувати екологічне авіаційне паливо (SAF), частка якого в окремих регіонах ЄС досягла 5%. Глобальна економічна стратегія передбачає поступову відмову від коротких внутрішніх перельотів на користь високошвидкісних залізниць, як це зробила Франція. Очікується, що до 2030 року сектор залізничних перевезень у Європі забере на себе до 30% пасажиропотоку на коротких дистанціях, що дозволить знизити загальний вуглецевий слід туристичного сектору на 12% [4].

Сталий розвиток туризму неможливий без соціальної справедливості. У 2026 році великі готельні мережі впроваджують програми «Local Sourcing», згідно з якими мінімум 60% продуктів харчування та товарів мають закуповуватися у місцевих фермерів та ремісників у радіусі 100 км. Це створює стійкі локальні економічні ланцюги та запобігає «витоку капіталу» (коли прибутки виводяться за кордон). Також активно розвивається інклюзивний туризм: обсяг ринку послуг для мандрівників з особливими потребами оцінюється у 220 млрд доларів, і дестинації, що інвестують у доступність середовища, отримують стабільний приріст прибутку за рахунок неохоплених раніше сегментів ринку [5].

Сучасний розвиток туризму в умовах глобалізації демонструє перехід від стратегії масового споживання до моделі якості та відповідальності. Галузь остаточно трансформувалася в цифрову екосистему, де штучний інтелект та великі дані стали ключовими інструментами балансування економічних прибутків та екологічного навантаження.

Головним трендом є впровадження регенеративного туризму, який не лише мінімізує шкоду, а й спрямовує прибутки на відновлення природних ресурсів та підтримку локальних громад. Сучасний туризм перестав бути ізольованим сектором послуг, перетворившись на складну екосистему, яка є дзеркалом глобалізаційних процесів, цифрової революції та кліматичних викликів.

Список використаних джерел

1.World Travel & Tourism Council (WTTC) – 2025 Economic Impact Research: wttc.org

2.UN Tourism (World Tourism Organization) – Sustainable Development Reports: unwto.org/sustainable-development

3.Sustainable Travel International – Global Trends 2026: sustainabletravel.org

4.OECD iLibrary – Tourism Trends and Policies 2024-2025: oecd-ilibrary.org/tourism

5.McKinsey & Company – The Future of Tourism and Artificial Intelligence: mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure

УДК 339.139

Мельник В.О.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
FEATURES AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF FOREIGN TRADE RELATIONS OF UKRAINE WITH THE EUROPEAN UNION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У сучасних умовах воєнного стану зовнішньоторговельні відносини України з Європейським Союзом набули особливого значення, адже саме ЄС є головним торговельним партнером та стратегічним союзником України. Війна спричинила суттєві структурні зміни у зовнішній торгівлі, зумовила втрату частини ринків, логістичних маршрутів і виробничих потужностей, але водночас відкрила нові можливості для поглиблення економічної співпраці з країнами Європейського Союзу [1]. Дослідження особливостей та перспектив розвитку цих відносин в умовах воєнного стану є актуальним для розуміння сучасних тенденцій, оцінки економічних наслідків війни та визначення напрямів післявоєнного відновлення зовнішньоекономічної діяльності України.

До початку війни ЄС забезпечував понад 40% товарообігу України. Співпраця базувалася на положеннях Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що передбачає створення зони вільної торгівлі (ПВЗВТ). Основними статтями українського експорту до ЄС були аграрна продукція, метали, машинобудівна та хімічна продукція, тоді як імпорт складався переважно з машин, обладнання, енергоресурсів і промислових товарів [2].

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на зовнішньоторговельні відносини з Європейським Союзом, спричинивши перебудову експортно-імпортних потоків і зміну галузевої структури торгівлі. За даними Державної служби статистики України, у 2022–2025 роках спостерігається коливання обсягів експорту та імпорту, зумовлене воєнними діями, блокуванням портів і руйнуванням виробничих підприємств [2].Незважаючи на складні умови, ЄС залишається головним торговельним партнером України, а експорт сільськогосподарської та харчової продукції стабільно утримує провідні позиції – у І півріччі 2025 року близько 53% загального експорту припадало саме на цю категорію. Відновлення експорту відбулося завдяки роботі «зернового коридору» та запуску Українського морського маршруту. Водночас скоротився експорт металургійної та мінеральної продукції, що пов’язано з руйнуванням виробничих підприємств і зниженням промислового потенціалу на

сході країни [2].

Після завершення війни пріоритетом стане відновлення та модернізація економіки за підтримки ЄС: розширення доступу українських товарів, залучення інвестицій у виробництво та енергетику, поглиблення інтеграції. Перспективні галузі — машинобудування, агропереробка, «зелена» енергетика та ІТ. Участь у програмах відновлення Європи та наближення до стандартів внутрішнього ринку ЄС сприятиме формуванню стійких торговельно-економічних зв'язків [1].

Отже, зовнішньоторговельні відносини України з ЄС залишаються стратегічно важливими. Аграрна продукція продовжує домінувати, але зростає роль товарів із вищою доданою вартістю. Після завершення воєнних дій очікується поглиблення економічної інтеграції, залучення інвестицій і участь у програмах відновлення, що сприятиме сталому розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Ліщенко, О. В. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний вісник*. 2024. №2. С. 45–53.

2. Світовий банк. Ukraine Economic Update: Recovery and Resilience Amid War, Washington, 2024.

УДК 005.5:004:330.341.1

Педан М.О., Потькало К. О., Ширмовська Т.О

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ
DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE MODERN ECONOMY

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють принципи функціонування підприємств та механізми управління бізнес-процесами. Формування цифрового суспільства, активний розвиток інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів, використання штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних сервісів та платформених рішень створюють нові умови для ведення підприємницької діяльності. За таких обставин цифрова трансформація систем менеджменту стає необхідною передумовою забезпечення ефективності функціонування підприємств і підтримки їхньої конкурентоспроможності.

У сучасному бізнес-середовищі цифровізація перестає бути лише технологічною тенденцією та перетворюється на стратегічний фактор розвитку суб'єктів господарювання. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам підвищувати швидкість обробки інформації, оптимізувати управлінські процеси, знижувати рівень витрат та формувати нові підходи до взаємодії із клієнтами. Водночас цифрові технології сприяють трансформації організаційної структури підприємств, удосконаленню процесів планування, контролю, мотивації персоналу та прийняття управлінських рішень [1-2].

Особливого значення цифрова трансформація набуває в умовах високого рівня конкуренції та нестабільності економічного середовища. Підприємства, які не адаптуються до нових цифрових реалій, поступово втрачають ринкові позиції, оскільки сучасний споживач орієнтується на швидкість обслуговування, доступність інформації та високий рівень цифрової комунікації. Саме тому сьогодні суб'єкти підприємницької діяльності активно впроваджують цифрові платформи, автоматизовані системи управління ресурсами, CRM-системи, інструменти електронного документообігу та аналітичні сервіси [1-2].

Цифрова трансформація систем менеджменту передбачає не лише впровадження сучасного програмного забезпечення, але й комплексну зміну підходів до управління підприємством. У таких умовах важливого значення набуває готовність керівництва до організаційних змін, формування інноваційного мислення та створення ефективної системи управління персоналом. Практика свідчить, що успішність цифрових змін значною мірою залежить від професійного рівня менеджерів та їхньої здатності адаптувати бізнес до вимог цифрової економіки [1-2].

Разом із тим процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем та викликів. Насамперед це стосується недостатнього рівня фінансового забезпечення, низької готовності персоналу до технологічних змін, дефіциту кваліфікованих кадрів та високої вартості цифрових рішень. Значна частина підприємств продовжує використовувати застарілі методи управління, що уповільнює процес модернізації та знижує рівень ефективності діяльності. Крім того, певною перешкодою виступає психологічна неготовність управлінського персоналу до впровадження інновацій та зміни традиційних організаційних моделей [1-3].

У сучасних умовах цифровий менеджмент поступово стає невід'ємною складовою управлінської діяльності. Його сутність полягає у використанні цифрових технологій для забезпечення ефективного функціонування підприємства та оптимізації бізнес-процесів. При цьому базові принципи менеджменту залишаються незмінними, однак змінюються способи збору, аналізу та передачі інформації. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати оперативний моніторинг діяльності підприємства, підвищують швидкість комунікацій та забезпечують більш обґрунтоване прийняття стратегічних рішень.

Одним із найбільш поширених напрямів цифрової трансформації є впровадження ERP- та CRM-систем, які забезпечують інтеграцію управлінських процесів, автоматизацію обліку та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Такі системи дозволяють накопичувати та аналізувати великі масиви інформації, прогнозувати поведінку споживачів, контролювати виробничі процеси та оптимізувати логістичну діяльність. У результаті підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги [1-3].

Особливу роль у процесі цифрової трансформації відіграє людський капітал. Саме професійний рівень персоналу та готовність працівників до інновацій визначають ефективність реалізації цифрових стратегій. У зв'язку з цим підприємствам необхідно приділяти значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку цифрових компетентностей та формуванню культури безперервного навчання. Сучасні умови господарювання вимагають від менеджерів не лише володіння традиційними управлінськими навичками, але й здатності працювати з цифровими платформами, інформаційними системами та аналітичними інструментами.

Водночас цифровізація сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємств. Використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж, онлайн-платформ та електронних сервісів дозволяє формувати більш тісну взаємодію зі споживачами, оперативно реагувати на їхні потреби та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Це, своєю чергою, позитивно впливає на репутацію підприємства та сприяє зміцненню його позицій на ринку [1-4].

Таким чином, цифрова трансформація систем менеджменту є важливим напрямом розвитку сучасних підприємств в умовах нової економіки. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності управлінської діяльності, оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості комунікацій та формування конкурентних переваг. У перспективі роль цифрового менеджменту лише посилюватиметься, оскільки технологічний прогрес та цифровізація суспільства формують нові вимоги до функціонування підприємств і механізмів управління бізнесом.

Список використаних джерел

1. Терлецька Ю. О. Пріоритети цифрової трансформації систем менеджменту вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2026. No 3. https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9580/9730 .

2. Ларченко О.В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. No 1. С. 278–284. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.37 5.

3. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. No 2 (20). С. 73–87. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-73-87

4. Терлецька Ю. О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. Молодий вчений. 2022. No7 (107). С.101-104. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-7-107-20

УДК 331.101.3

Плахтиря А.О.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
MOTIVATIONAL MECHANISM OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Мотиваційний механізм управління персоналом є важливою складовою сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. Сучасні економічні процеси, цифровізація та зростання конкуренції змушують підприємства поєднувати традиційні методи мотивації працівників із інноваційними підходами, такими як гнучкий графік роботи, професійний розвиток, корпоративна культура та цифрові системи стимулювання. Ефективна мотивація персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Науковці визначають мотиваційний механізм як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на персонал з метою підвищення його залученості, продуктивності і організаційної стійкості [1]. На відміну від поняття «мотивація», яке відображає внутрішні спонукання людини, мотиваційний механізм охоплює зовнішній управлінський контур – сукупність суб'єктів, цілей, принципів, інструментів та методів, за допомогою яких підприємство формує умови для ефективної трудової поведінки.

Традиційно складові мотиваційного механізму поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальне стимулювання охоплює пряму форму (заробітна плата, премії, бонуси, доплати) та непряму (соціальний пакет, пенсійні програми, участь у прибутках). Матеріальне стимулювання є фундаментом мотиваційного механізму, оскільки задовольняє первинні потреби працівника і формує базовий рівень зацікавленості в праці. Водночас практика провідних підприємств свідчить, що постійне підвищення рівня оплати праці не гарантує пропорційного зростання продуктивності – після досягнення певного рівня матеріальні стимули перестають бути вирішальними мотиваторами. Нематеріальні традиційні стимули – моральне заохочення, кар'єрний розвиток, навчання за кошт підприємства – відіграють важливу роль у формуванні довгострокової лояльності персоналу, проте їх застосування без поєднання з матеріальними складовими суттєво знижує ефективність [3].

Обмеженість традиційних складових зумовила появу принципово нових, інноваційних інструментів мотивації. Г.М. Мутерко та Д.А. Михальов констатують, що в умовах воєнного стану та трансформації ринку праці традиційні підходи, що ґрунтувалися переважно на

матеріальному стимулюванні, виявилися недостатніми для утримання кадрового потенціалу [2]. Серед інноваційних складових особливого значення набувають цифрові HR-технології: автоматизовані платформи управління показниками ефективності, системи e-learning, інструменти моніторингу залученості дозволяють персоналізувати мотиваційні впливи і оперативно реагувати на зміни мотиваційного стану персоналу. Гнучкі форми зайнятості – дистанційна та гібридна робота, гнучкий графік, результатоорієнтована зайнятість – перетворилися з тимчасового заходу на системний елемент мотиваційного механізму. Психологічна підтримка персоналу набула особливої актуальності в умовах воєнного стану: програми ментального здоров'я, EAP-програми, коучинг та медіація конфліктів стають невід'ємними складовими HR-стратегії сучасних підприємств [3].К.А. Леміш, А.М. Суслик та В.О. Швачко виявили, що серед пріоритетних мотиваційних чинників поряд із заробітною платою найвище значення мають кар'єрний розвиток, психологічний клімат у колективі та можливості навчання [1], що підтверджує необхідність індивідуалізованого підходу до формування мотиваційної політики підприємства.

Персоналізована мотивація, що реалізується через індивідуальні мотиваційні профілі та систему «кафетерій пільг», дозволяє кожному працівникові самостійно формувати пакет стимулів відповідно до власних пріоритетів. Такий підхід є особливо актуальним в умовах різноманітності вікових груп та категорій персоналу, що мають суттєво відмінні потреби й очікування від роботодавця. Впровадження agile-підходів – зокрема OKR (Objectives & Key Results) та спринтового планування – забезпечує прозорість цілей і регулярний зворотний зв'язок, що є потужним мотивуючим чинником для сучасного фахівця [3]. Сучасна практика управління персоналом свідчить, що найбільш ефективним є не вибір між традиційними та інноваційними складовими, а їх органічна інтеграція у єдину змішану модель мотиваційного механізму. Матеріальна основа – заробітна плата, премії, соціальний пакет – забезпечує задоволення базових потреб персоналу, тоді як інноваційні інструменти формують вищі рівні мотивації: прагнення до розвитку, автономії та причетності до місії організації. Г.М. Мутерко та Д.А. Михальов наголошують, що адаптивна мотиваційна політика має стати компонентом більш широкої стратегії сталого розвитку, спрямованої на відновлення людського капіталу та підвищення якості трудового життя в Україні [2].

В умовах повномасштабної війни для українських підприємств особливої актуальності набувають складові мотиваційного механізму, пов'язані із забезпеченням безпеки персоналу – як фізичної, так і психологічної. Можливість працювати дистанційно або у гібридному форматі перестала бути просто перевагою і перетворилася на базову умову збереження кадрового потенціалу, адже значна частина працівників вимушена була переміститися в інші регіони чи за кордон. Гнучкість у виборі місця та часу роботи дозволяє підприємствам утримувати кваліфікованих фахівців незалежно від їхнього географічного розташування, що в умовах масштабної міграції населення стає вагомим конкурентним інструментом на ринку праці. Поряд із цим дедалі більшої популярності набуває гейміфікація – впровадження ігрових механік у робочі процеси через системи балів, рейтингів, досягнень та внутрішніх змагань між командами. Гейміфікація підвищує залученість персоналу, робить рутинні завдання більш цікавими та стимулює досягнення результатів через внутрішню конкуренцію і визнання. Таким чином, безпека, дистанційна зайнятість і гейміфікація формують новий пласт мотиваційних інструментів, що відображають реалії сучасного українського ринку праці.

Таким чином, мотиваційний механізм управління персоналом являє собою комплексну систему, яка органічно поєднує традиційні та інноваційні складові. Традиційні інструменти забезпечують базовий рівень задоволеності й стабільності персоналу, тоді як інноваційні формують вищі рівні мотивації – залученість, лояльність та прагнення до розвитку. Ефективне управління персоналом потребує збалансованого поєднання обох груп складових з урахуванням специфіки підприємства, потреб конкретних працівників та умов зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Леміш К.А., Суслик А.М., Швачко В.О. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-28 (дата звернення: 09.05.2026)

2. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-12 (дата звернення: 09.05.2026)

3. Чернявська Т.П., Хею Вен. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. DOI: 10.32782/3041-2005/2025-2.18. (дата звернення: 09.05.2026)

УДК 338.48:659.1

Погорлецький Г.А.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ ТА SEO-ТЕХНОЛОГІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ
THE USE OF ONLINE ADVERTISING AND SEO TECHNOLOGIES IN THE TOURISM INDUSTRY

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних у контексті цифрової трансформації. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій кардинально змінив способи просування туристичних послуг та взаємодії між підприємствами й споживачами. Сьогодні ефективна присутність в інтернеті перетворилася на необхідну умову конкурентоспроможності туристичного бізнесу: за даними Statista, 69% усіх продажів у сфері туризму та подорожей у 2023 році були здійснені онлайн. Це означає, що без належно організованої інтернет-реклами та оптимізації пошукових систем підприємства фактично позбавляють себе доступу до більш як двох третин потенційного ринку.

Сучасний туристичний бізнес неможливо уявити без використання цифрових інструментів просування. Інтернет-реклама та SEO-технології стали ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму.

Цифровий маркетинг у туризмі охоплює широкий спектр інструментів: соціальні мережі, вебсайти, мобільні застосунки, пошукову оптимізацію (SEO), пошуковий маркетинг (SEM) та контент-маркетинг [1]. Сейітоглу Ф. та Коста К. підтверджують, що всі ці складові стали невід'ємним елементом туристичного маркетингу, а пандемія COVID-19 суттєво прискорила цифрову трансформацію галузі, змусивши туристичні дестинації та підприємства пріоритизувати онлайн-присутність. SEO-технології набувають особливого значення, оскільки більшість мандрівників розпочинають пошук туристичних послуг саме через пошукові системи. Туристичний сектор відрізняється специфічними SEO-викликами: широким застосуванням загальних пошукових запитів, необхідністю повторних відвідувань сайту через високу вартість послуг та тенденцією до порівняльного вибору пропозицій.

Дослідження Румеліотіса К. І., Целікаса М. Д. та Тріфонопулоса К., проведене на вибірці з 309 готельних вебсайтів Греції протягом річного спостереження, продемонструвало нерозривний зв'язок між рівнем впровадження SEO-технологій і веб-трафіком готелів [2]. Автори встановили, що технічна SEO-оптимізація – структура URL, метаописи, швидкість завантаження сторінок, мобільна адаптивність та семантична розмітка – безпосередньо впливає на позиції в пошуковій видачі та обсяги органічного трафіку. Виявлено, що значна частина готелів припускалася критичних помилок: були відсутні метаописи, зафіксовано низьку швидкість завантаження або недостатній обсяг текстового контенту, що суттєво знижувало їхню онлайн-видимість та конкурентоспроможність на ринку.

А. Весілі, Л. Битичі та П. Хасанай визначили три виміри впливу цифрового маркетингу на туристичну галузь: ідентифікацію споживачами туристичних напрямків через пошукові системи, промоцію послуг туристичним бізнесом засобами інтернет-реклами та забезпечення сталого розвитку галузі. Автори наголошують, що SEO та цифрова реклама є взаємодоповнюючими механізмами формування онлайн-репутації, де перший забезпечує довгострокову органічну видимість, а друга – швидке охоплення цільової аудиторії [3].

Перспективи використання SEO у туристичному бізнесі є надзвичайно широкими. Зростання глобальної конкуренції у сфері подорожей, популярність онлайн-бронювань і зсув акцентів у бік цифрових комунікацій роблять пошукову оптимізацію стратегічною інвестицією. У майбутньому особливого значення набуватимуть мобільна оптимізація, голосовий пошук та персоналізовані результати видачі, що враховують місцеперебування користувача. Для туристичних компаній це означає можливість не лише підвищувати продажі, а й зміцнювати довіру до бренду, формувати позитивний імідж та утримувати довгострокові позиції на ринку. В табл. 1 наведено основні цифрові маркетингові інструменти які ефективні до використання в туристичному бізнесі.

Таблиця 1

Основні цифрові маркетингові інструменти в туристичному бізнесі

Інструмент	Функція	Ефект для бізнесу	Платформи
SEO-оптимізація	Підвищення органічного трафіку сайту	Зростання видимості у пошуку	Google, Bing
Контекстна реклама (PPC)	Цільовий показ платних оголошень	Швидке залучення клієнтів	Google Ads, Meta Ads
SMM	Просування у соціальних мережах	Впізнаваність бренду	Instagram, TikTok
Контент-маркетинг	Публікація корисного SEO-контенту	Довіра та лояльність	Блоги, YouTube
Інфлюенсер-маркетинг	Просування через лідерів думок	Вплив на рішення про подорож	YouTube, Instagram

**Сформовано авторами*

SEO – це довгострокова стратегія, спрямована на підвищення органічної видимості сайту в пошукових системах. Її мета полягає у тому, щоб користувач самостійно знаходив туристичний продукт через пошукові запити. Результати SEO з’являються поступово, адже для цього потрібен час на індексацію сайту, нарощування авторитетності та створення якісного контенту. Однак перевага полягає в тому, що після досягнення високих позицій компанія отримує стабільний потік відвідувачів без необхідності постійних витрат на рекламу. SEO формує довіру, оскільки користувачі зазвичай більше довіряють органічним результатам пошуку, ніж рекламним оголошенням.

Для готелів та ресторанів перспективним є локальне SEO, яке підвищує видимість у Google Maps та онлайн-каталогах, а також дає змогу працювати з відгуками клієнтів. Туристичні агентства можуть вести блоги з порадами та оглядами подорожей, що підвищує довіру та допомагає формувати експертний імідж. Технічна оптимізація сайтів, швидке завантаження сторінок і адаптація під мобільні пристрої дозволяють зменшити відтік користувачів і підвищити конверсію бронювань.[4]

Таким чином, інтернет-реклама та SEO-технології є невід'ємними складниками маркетингової стратегії туристичного підприємства. Ефективна цифрова присутність формується через синергію органічного SEO-просування, платних рекламних кампаній, контент-маркетингу та інфлюенсер-реклами. Для вітчизняного туристичного бізнесу освоєння цих інструментів є особливо актуальним в умовах розвитку внутрішнього туризму та формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації в повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Seyitoglu F., Costa C. Digital marketing in tourism: trends, tools and strategies // Journal of Hospitality and Tourism Technology. 2022. Vol. 13, No. 5. P. 771–787. DOI: 10.1108/JHTT-01-2022-0025.

2. Roumeliotis K. I., Tselikas N. D., Tryfonopoulos C. Greek Hotels' Web Traffic: A Comparative Study Based on Search Engine Optimization Techniques and Technologies // Digital. 2022. Vol. 2, No. 3. P. 379–400. DOI: 10.3390/digital2030021.

3. Veseli A., Bytyqi L., Hasanaj P., Bajraktari A. The Impact of Digital Marketing on Promotion and Sustainable Tourism Development. Tourism and Hospitality. 2025. Vol. 6, No. 2. Article 56. DOI: 10.3390/tourhosp6020056.

4. Козловський С. SEO-оптимізація сайтів туристичних компаній: проблеми та перспективи // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки». 2022. №64. С. 87–93.

УДК 330.341

Пономаренко С.І.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

(м. Полтава, Україна)

ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ
ECO-INDUSTRIAL PARKS: CHALLENGES OF GLOBALIZATION

Процес глобалізації вимагає оптимізації ресурсів та збереження довкілля, тому розвиваються промислові парки, де одночасно відбувається їх екологізація. Еко-індустріальні парки (ЕІП) розглядалися як інноваційний, ефективний і комплексний механізм сталого розвитку економіки, особливо в країнах, що розвивалися. Наразі це сучасний формат промислових зон, орієнтований на сталий розвиток та досягнення балансу між економічними показниками і збереженням навколишнього середовища. У межах території індустріального парку учасники можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та побутових відходів (крім захоронення відходів), альтернативної енергетики, зберігання енергії, а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій [1]. Тоді як розвиток і функціонування ЕІП грунтується на принципах індустріального симбіозу, де відходи одних підприємств слугують сировиною для інших, мінімізуючи шкідливий вплив на довкілля. Наразі до таких стандартів фахівці відносять **від 250 до 350+** офіційно зареєстрованих світових об'єктів в Китаї, Данії, Норвегії, Фінляндії та інших країнах. В цих країнах розроблена система правових норм, що обумовлюють функціонування ЕІП, а також обов'язкові вимоги до утилізації відходів та екологічні податки, що стимулюють впровадження та розвиток ЕІП.

Важливим сучасним викликом розвитку ЕІП є **конкуренція за ресурси та інвестиції**. Глобалізація змушує ЕІП змагатися за транснаціональні інвестиції, доводячи свою екологічну та економічну перевагу. Успішні ЕІП будуються на промисловому симбіозі, де залишки (тепло, вода, метали, біомаса) є цінним активом. Якщо попит на специфічні відходи перевищує їх пропозицію, підприємства стикаються з дефіцитом, що може підвищити їхню собівартість

Наразі в Україні розвиваються і функціонують індустріальних парків, а їхня трансформація в еко-формат – один із головних пріоритетів повоєнного відновлення. З огляду на енергетичний дефіцит, інвестиції в індустріальну екологію та переробку дозволяють підприємствам знизити витрати на енергоносії та зменшити логістичні ризики, водночас держава пропонує різні стимули для учасників [2].

Розвиток НІП є надзвичайно актуальним для України як інструмент "зеленої" післявоєнної відбудови. В країні діють спеціальні програми, зокрема Програма GEIPP Ukraine, що спрямована на впровадження ЕІП за підтримки міжнародних організацій (UNIDO) [3,4]. Такі ініціативи допомагають вирішувати проблеми енергоефективності та впроваджувати циркулярні технології в національному економіку.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про індустріальні парки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text
2. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1116-20
3. Guide: інвестиційні стимули для індустріальних парків/ URL: https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/guide_industrial-parks_ukr-1.pdf
4. Чи з'являться еко-індустріальні парки в Україні? URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/eko-promislovi-parki-v-ukrajini-chi-mozhlivo-ce-novini-ukrajini-50117954.html

УДК 338.2

Потькало К.О.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ НА МІЖНАРОДНИЙ ТУРИЗМ
IMPACT OF GLOBAL CRISIS ON INTERNATIONAL TOURISM

В сучасних умовах міжнародний туризм став невід'ємною складовою сучасного світового порядку, що сприяє культурному обміну, економічному зростанню та соціальній взаємодії між націями. Проте, світ періодично стикається з різними глобальними кризами, які ставлять під сумнів безпеку та стійкість туристичної галузі. Спостереження впливу таких кризових ситуацій на міжнародний туризм має важливе значення для розуміння та планування майбутнього розвитку цієї галузі. Міжнародний туризм є однією з ключових сфер глобальної економіки, яка відіграє важливу роль у сприянні міжнародному розумінню, культурному обміну та економічному зростанню. Проте, ця галузь постійно піддається впливу різних глобальних криз, що включають епідемії, природні катастрофи, політичні конфлікти та економічні занепади. Вплив цих криз на міжнародний туризм може бути значним і мати довготривалий ефект на туристичну індустрію та економіку країн.

Розглянемо деякі ключові аспекти цього впливу. Однією з найочевидніших наслідків глобальних криз є зменшення туристичного потоку. Під час епідемій або природних катастроф та політичних конфліктів, туристи зазвичай уникають поїздок або скасовують свої подорожі з метою забезпечення власної безпеки. Це може призвести до суттєвого зниження доходів туристичних компаній та місцевих громад, які залежать від туристичного бізнесу.

Глобальні кризи часто супроводжуються економічними втратами як на місцевому, так і на міжнародному рівнях. Падіння в туристичному попиті призводить до втрат доходів для закладів готельного та ресторанного господарства, туроператорів, транспортних компаній та інших суб'єктів туристичної індустрії. Крім того, це може мати негативний вплив на економіку країн, які сильно залежать від доходів від туризму.

Негативні прояви кризових явищ можуть також призвести до зміни туристичних преференцій. Під впливом кризових ситуацій туристи можуть шукати безпечніші або менш ризиковані місця для подорожей. Це може призвести до зміни напрямків туризму, переваги альтернативних видів відпочинку, таких як екологічний туризм або туризм в місця подій, які не піддаються впливу

В ході дослідження глобальні кризи змушують туристичну індустрію звернути більшу увагу на питання безпеки. Туристичні компанії та місцеві організації повинні розробляти та впроваджувати стратегії для забезпечення безпеки туристів під час кризових ситуацій, що може включати покращення інфраструктури, розробку евакуаційних планів та надання інформації про безпеку.

Таким чином, глобальні кризи мають значний вплив на міжнародний туризм, який є однією з найбільш вразливих галузей у таких ситуаціях. Зменшення туристичного потоку, економічні втрати, зміна туристичних преференцій та підвищена увага до безпеки є лише деякими наслідками цього впливу. Відповідь на глобальні кризи вимагає спільних зусиль всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити безпеку та стійкість галузі туризму в умовах кризових ситуацій. Тільки шляхом ефективного співробітництва туристичні компанії, державні органи та місцеві громади зможуть відновити та зміцнити міжнародний туризм після кризи, забезпечивши безпеку та стабільність для подорожуючих і місцевих громад.

УДК: 338.48

Присяжнюк К.І.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

НАЦІОНАЛЬНА КУХНЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ
NATIONAL CUISINE AS AN ELEMENT OF CULTURAL IDENTITY

Національна кухня є важливою складовою культури кожного народу, оскільки відображає історичний розвиток, традиції, спосіб життя, природні умови та цінності суспільства. Через кулінарні традиції передаються культурні норми, звичаї та елементи національної самобутності. Саме тому кухня виступає не лише засобом харчування, а й важливим елементом культурної ідентичності [1].

Національні страви часто мають глибокі історичні корені, пов'язані з певними подіями, економічними умовами або природними ресурсами. Наприклад, страви, приготовані з локальних продуктів, свідчать про аграрну культуру народу.

Кухня є важливим елементом святкових обрядів, ритуалів та сімейних традицій. Наприклад, певні страви можуть готуватися лише під час свят, що підкреслює їх значущість у культурі.

Кулінарні традиції можуть містити символіку, що відображає цінності нації. Наприклад, використання певних інгредієнтів або методів приготування може символізувати добробут, здоров'я або родинні зв'язки.

У сучасному світі національні кухні піддаються впливу глобалізації, що може призводити до змішування культур. Однак це також може сприяти збереженню унікальних аспектів національної ідентичності через адаптацію традиційних рецептів до сучасних умов.

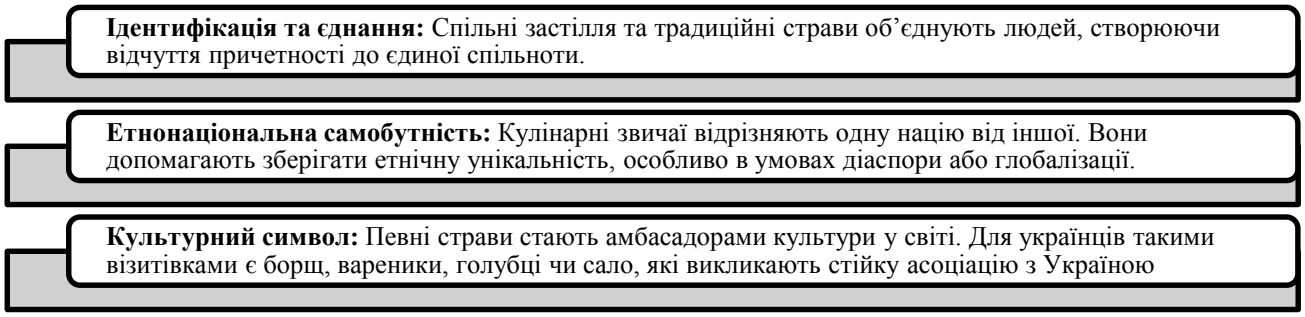

Рис. 1. **Функції національної кухні**

Національна кухня є не лише набором рецептів, а й важливим аспектом культурної ідентичності, який допомагає зберігати традиції, формувати спільноту та передавати цінності. Вона відіграє ключову роль у визначенні особи нації та її місця у світі.

Список використаних джерел

1. Бакало Н. В., Баірамова К. Ш. Вплив культури і субкультури на процес споживання туристичних послуг / III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах глобалізації» 27 березня 2024 року. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 99-101.
2. Бакало Н.В., Водолага І. С., Корсакас Б. О. Гастрономічний туризм на Полтавщині: особливості та традиції: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Географія та туризм». м. Харків. 2025 С. 521-524

УДК 338.48

Рубцов В.В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ПСИХОЛОГІЯ СЕРВІСУ ЯК ФАКТОР ЛОЯЛЬНОСТІ ТУРИСТІВ
SERVICE PSYCHOLOGY AS A FACTOR OF TOURIST LOYALTY

Психологія сервісу відіграє важливу роль у формуванні лояльності туристів, оскільки саме якість міжособистісної взаємодії значною мірою визначає загальне враження клієнта від туристичної послуги. У сучасній туристичній індустрії недостатньо лише забезпечити комфортне проживання чи якісний екскурсійний продукт – важливим є емоційний досвід туриста, його відчуття уваги, поваги та психологічного комфорту.

У працях Т. В. Полозової, О. С. Митцевої та І. О. Іванова розкрито організаційно-економічні та психологічні аспекти управління персоналом у кризовий період, акцентовано увагу на важливості емоційної стабільності працівників та підтримки сприятливого психологічного клімату в колективі як чинників ефективної професійної діяльності [1].

Психологія сервісу охоплює систему знань про поведінку клієнтів, особливості їхніх потреб, мотивів, емоцій та очікувань у процесі обслуговування. Вона допомагає працівникам сфери туризму правильно будувати комунікацію, ефективно взаємодіяти з людьми різного віку, культури та соціального статусу. Від уміння персоналу встановлювати позитивний контакт, проявляти емпатію та швидко реагувати на потреби туристів залежить рівень задоволеності клієнтів.

Лояльність туристів формується насамперед через позитивні емоції та довіру до туристичного підприємства. Якщо клієнт відчуває доброзичливе ставлення, індивідуальний підхід і щире бажання допомогти, у нього виникає емоційна прихильність до компанії. Такі туристи частіше повторно користуються послугами підприємства, рекомендують його іншим та залишають позитивні відгуки.

Особливе значення у психології сервісу має культура спілкування персоналу. Ввічливість, тактовність, уміння слухати, контролювати власні емоції та вирішувати конфліктні ситуації є важливими складовими професійної поведінки працівників туризму. Навіть у випадку виникнення проблем або скарг правильна психологічна реакція персоналу може знизити рівень невдоволення клієнта та зберегти його довіру [2].

Важливим чинником є також персоналізація сервісу. Туристи позитивно сприймають увагу до їхніх індивідуальних потреб, уподобань і культурних особливостей. Саме тому у міжнародному туризмі великого значення набувають кроскультурна комунікація та емоційний інтелект персоналу.

Крім того, психологія сервісу сприяє створенню позитивного іміджу туристичного підприємства. Комфортна атмосфера, уважне ставлення та високий рівень комунікації формують конкурентні переваги на туристичному ринку.

Отже, психологія сервісу є одним із ключових факторів формування лояльності туристів. Вона забезпечує не лише якісне обслуговування, а й створення позитивного емоційного досвіду, який впливає на повторне звернення клієнтів, репутацію підприємства та його успішність у сфері туризму.

Список використаних джерел

1. Психологія обслуговування у закладах готельного господарства. Електронний ресурс. Режим доступу: https://studfile.net/preview/5118741/page:5/
2. Бакало Н.В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії / Н.В. Бакало // Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі : кол. моногр. – Poznan : Wydawnictwo Naukowe, 2019. – P. 95-102.

УДК 338.48:641.5:327

Самойленко С.О., Тилюк В.Д.,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЕЛЕМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ
GASTRONOMIC TOURISM AS AN ELEMENT OF CULTURAL DIPLOMACY

У глобалізації та посилення міжкультурної взаємодії гастрономічний туризм набуває нового значення, трансформуючись із форми рекреаційної діяльності у дієвий інструмент культурної дипломатії. Кулінарна спадщина країни виступає важливим маркером національної ідентичності, а гастрономічні практики стають каналом комунікації між народами, сприяючи формуванню позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

Гастрономічний туризм охоплює подорожі, основною метою яких є ознайомлення з національною кухнею, локальними продуктами та кулінарними традиціями. Він включає відвідування ресторанів, фермерських господарств, гастрономічних фестивалів, кулінарних майстер-класів, що дозволяє туристам глибше зануритися у культурний контекст країни. Через гастрономію відбувається передача нематеріальної культурної спадщини, що підсилює культурну унікальність дестинації. Як інструмент культурної дипломатії, гастрономічний туризм виконує низку функцій: репрезентаційну (презентація національної культури через кухню), комунікативну (налагодження міжкультурного діалогу), іміджеву (формування позитивного образу країни), а також економічну (стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, локальних виробників). Держави активно використовують гастрономічні бренди для просування на світовому ринку, організовуючи гастрономічні події, фестивалі та міжнародні кулінарні презентації [2].

Показовим прикладом використання гастрономічного туризму як інструменту культурної дипломатії є досвід Італія, яка цілеспрямовано просуває свою кухню як складову національного бренду. Через мережу закладів, кулінарні фестивалі та міжнародні події італійська гастрономія – зокрема такі продукти, як піца та паста – стала впізнаваним символом країни у світі. Важливу роль у цьому процесі відіграє ЮНЕСКО, до списків нематеріальної культурної спадщини якої включено традиції середземноморської дієти. Така стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу держави, підвищенню туристичної привабливості та зміцненню культурних зв’язків з іншими країнами, демонструючи, як гастрономія може виступати ефективним інструментом «м’якої сили». В умовах сучасних викликів, зокрема геополітичної нестабільності, роль гастрономічного туризму як м’якої сили значно зростає. Для України це відкриває можливості популяризації національної кухні як елементу культурної ідентичності та засобу протидії інформаційним викликам. Такі страви, як борщ, вареники, галушки, стають символами країни та інструментами культурного позиціонування. Особливе значення має включення української кухні до списків нематеріальної культурної спадщини, що підсилює її міжнародне визнання [1].

Отже, гастрономічний туризм виступає ефективним інструментом культурної дипломатії, що сприяє зміцненню міжнародного іміджу держави, розвитку туристичної галузі та збереженню культурної спадщини. Його стратегічне використання дозволяє країнам не лише залучати туристів, а й формувати довготривалі міжкультурні зв’язки.

Список використаних джерел

7. Костиря, І. О., & Білецька, О. О. (2021). Гастрономічний туризм як інструмент культурного брендингу України. *Питання культурології*, (38), 301-313.

8. Черниш, І. В., Маховка, В. М., & Максимейко, Н. Я. (2021). Гастрономія як фактор формування конкурентних переваг послуг пізнавального туризму. *Економіка і регіон*, *2*(81), 33-40.

УДК 338.46

Самойленко С.О., Тилюк В.Д.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м.Полтава, Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ВІННИЦЬКОГО РЕГІОНУ
CURRENT STATE OF THE RESTAURANT INDUSTRY OF THE VINNYTSK REGION

Сьогодні практично немає жодного готельного бізнесу, який би не використовував різноманітні електронні системи управління.

Наразі головною інновацією в галузі систем електронного управління є система, яка дозволяє співробітникам готелю спілкуватися безпосередньо з користувачем через веб-сервіс, а користувач може отримати повну інформацію про цей готель онлайн, забронювати номер та багато іншого. Звичайно, існують електронні системи управління ресторанами. Для зручнішої роботи ресторанів створено інтерактивне меню. Інтерактивне меню – це екран, вбудований у стіл, за яким сидять відвідувачі. За допомогою меню вони можуть бачити всі страви, представлені в ресторані, включаючи їхні фотографії. Поки готується їжа, можна розважити себе, читаючи місцеві новини або проводячи час з кількома простими логічними іграшками. У результаті розвитку ринкової економіки можна спостерігати збільшення конкуренції у кожній сфері діяльності. При цьому кожного року з'являються різновиди діяльності у кожній сфері, виходячи з того, що потребує споживач, які настрої та можливості в суспільства. Це означає, що необхідно точно розуміти, чим займається те чи інше підприємство та яке становище у цій галузі в регіоні та країні для подальшого аналізу. Готельно-ресторанні комплекси є досить розповсюдженим явищем та необхідною складовою економіки, зокрема індустрії гостинності [1]. Тобто, готельно-ресторанний комплекс – це об'єднання компаній, яке має можливість надавати комплексну послугу для споживачів – проживання, харчування, розваги і відпочинку, щоб максимально задовольнити їхні потреби (рис 1).

- послуги виробляються і споживаються найчастіше одночасно та не можуть зберігатись. Як наслідок, виникає необхідність регулювання попиту і пропозиції готельно-ресторанних послуг;
- готельно-ресторанні послуги в багатьох випадках включають певну продукцію, що необхідна у разі ремонту обладнання, післяпродажного обслуговування тощо;
- труднощі при виокремленні і обліку послуг через поєднання продажів товарів і надання послуг;
- готельно-ресторанні послуги індивідуалізовані, оскільки повинні задовольнити різні смаки споживачів;
- негайність виконання готельно-ресторанних послуг, тобто жодна технологічна операція в готелі або в ресторані не повинна бути сповільненою та займати багато часу у гостей.

Рис. 1 Особливості послуг готельно-ресторанного комплексу

Ресторани Вінниччини організовують обслуговування бенкетів різних видів, тематичних вечорів та надають додаткові послуги населенню області (офіціант вдома, прокат столового посуду, доставка замовлень додому тощо). Найпопулярнішими ресторанами Вінниці є «Дубовий гай», «Стара Вінниця», «Старий замок», «Європа», «Буржуй», «Версаль» тощо. Частка барів у структурі ресторанного господарства є незначною (3,6%), найбільша їх кількість розміщена у Вінницькому, Літинському та Тульчинському районах [3].

Ресторанне господарство Вінницької області у 2020-х розвивається в умовах одночасно кількох трендів: дефіциту кадрів, зростання собівартості зміни споживчої поведінки (війна/економічна невизначеність), а також переорієнтації на сервіс, доставку та локальні формати.

1) Структура ринку: які формати домінують

У регіоні помітні такі сегменти:

- **Кафе та сімейні ресторани** (найбільш масові, часто працюють у "середньому ціновому" діапазоні).
- **Заклади при готелях/туристичних локаціях** — залежать від сезонності та потоків відвідувачів.
- **Фасткэжуал/"швидке якісне харчування"** — зручність + швидкість обслуговування.
- **Піцерії, суші, гриль/бургерні** — стабільний попит завдяки зрозумілому меню та стандартизації.
- **Кав'ярні** — часто як "точка комунікації" міста (зустрічі, робота з ноутбуком, десерти/напої).

2) Попит і споживачі: як змінились запити

Сучасні відвідувачі частіше шукають:

- **передбачувану якість** (стабільний смак, порції, сервіс),
- **гнучкі формати**: доставка/самовивіз, "обідні набори",
- **раціональне ціноутворення** (менше преміум-ефекту, більше "ціна–обсяг–ситість"),
- **безпечну та комфортну інфраструктуру** (організація роботи під час тривог, наявність укриттів/процедур — там, де це релевантно).

3) Організація роботи закладів: доставка, самовивіз, меню

Ознаки поточного стану:

- **зростання ролі доставки** (часто як ключовий канал продажів, особливо для камерних кухонь),
- **оновлення меню під попит**: популярні позиції розширюються, низькопродажні — скорочуються,
- **програмування собівартості**: контроль списань, стандартизація рецептур,
- **сезонні пропозиції** (наприклад, сезонні салати/десерти/гарячі страви під погоду).

Рис. 2 Основні фактори що впливають на розвиток ресторанного господарства Вінниччини

Готельно-ресторанні комплекси Вінниччини пропонують чудові умови для заміського відпочинку, проведення свят та бізнес-зустрічей. Найпопулярніші заклади розташовані як у самій Вінниці, так і в її мальовничих околицях, поєднуючи комфортне проживання, ресторани європейської чи української кухні та СПА-зони.

Список використаних джерел

1. Bakalo N. Hliebova A. Makhovka V. Comparative analysis of brand positioning in hotel and restaurant business in Poltava region / Bakalo N. Hliebova A. Makhovka V. //ECONOMICS AND REGION Vol. 3 (82) 2021 URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/2364

2. Бакало Н.В., Глєбова А.О., Маховка В.М. Популяризація національних традиційних закладів харчування сільського та зеленого туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/634DOI: 10.32782/2524-0072/2021-30-20

3. Lopatiuk R.I. The impact of innovation the development of hotel and restaurant enterprises. Journal of Education, Health and Sport. 2021. Vol .11. № 12. P. 396–404.

УДК 364.4:35.07:334.012.63

Смірнова Є. М.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна)

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА
GENDER EQUALITY AS THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY

Гендерна рівність розглядається сучасною міжнародною спільнотою не лише як фундаментальне право людини, але і як необхідна передумова досягнення всіх Цілей сталого розвитку (ЦСР) [1]. Окрема ціль (ЦСР 5) присвячена гендерній рівності, однак її вплив є наскрізним для економічного зростання, соціальної когезії, якісної освіти, гідної праці, подолання бідності та екологічної безпеки. Без подолання системних гендерних бар'єрів (дискримінаційне законодавство, патріархальні стереотипи, нерівний доступ до ресурсів) неможливий перехід до інклюзивної моделі розвитку, яка враховує потреби всіх соціальних груп.

Нерівний доступ жінок до ринку праці, фінансових послуг, контролю над активами (землею, нерухомістю) та нерівна оплата праці створюють значні втрати для національних економік [**2]**. За оцінками МВФ, скорочення гендерного розриву в оплаті праці та підвищення рівня зайнятості жінок може збільшити ВВП окремих країн на 15–35 %. В Україні гендерний розрив в оплаті праці становить близько 18–20 %, що нівелює потенціал висококваліфікованої робочої сили, особливо у воєнний час, коли жінки беруть на себе додаткові економічні та соціальні ролі. Крім того, жінки реінвестують до 90 % своїх доходів у родини та громади (порівняно з 30–40 % у чоловіків), що робить їхню економічну участь мультиплікатором подолання бідності та розвитку локальних територій [3].

Гендерні стереотипи в освіті спрямовують дівчат у сфери з традиційно нижчою оплатою (педагогіка, соціальна робота) та відвертають від STEM-дисциплін (наука, технології, інженерія, математика), що посилює кадровий дефіцит у високотехнологічних секторах та перешкоджає цифровій трансформації економіки. Кожен долар, інвестований у права жінок у сфері сексуального та репродуктивного здоров'я, приносить до 120 доларів економічної вигоди.

Екологічний аспект: жінки як агенти змін у сфері сталого природокористування. Жінки традиційно виконують ключову роль у менеджменті природних ресурсів на рівні домогосподарств (вода, земля, енергія, поводження з відходами), тому їхнє залучення до розробки та впровадження екологічних стратегій суттєво підвищує ефективність кліматичних політик [4].

Отже, гендерна рівність є не «жіночим питанням», а стратегічним ресурсом та необхідною умовою сталого розвитку суспільства. Інтеграція гендерного компоненту в національні стратегії, підтримка міжсекторального партнерства та системна боротьба з дискримінацією є головними напрямами формування соціально стійкої, економічно ефективної та екологічно відповідальної держави.

Список використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825
2. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2020. Міністерство економіки України.
3. UN Women. (2021). Гендерна рівність та сталий розвиток: глобальний огляд. URL: https://www.unwomen.org
4. **UN DESA.** (2025). *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2025. New* York: United Nations. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/node/84380

УДК 334.021

Сухаренко К.В., Матчак А.Р.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

КСВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТНК У ЦИФРОВОМУ МЕДІАСЕРЕДОВИЩІ
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR BUILDING THE BRAND OF MULTINATIONAL CORPORATIONS IN THE DIGITAL MEDIA ENVIRONMENT

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації міжнародного бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово трансформується з елементу репутаційної політики у стратегічний інструмент формування корпоративного бренду транснаціональних корпорацій. Зростання ролі цифрових медіа, активний розвиток соціальних мереж і підвищення вимог суспільства до прозорості діяльності компаній зумовлюють необхідність переосмислення підходів до взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність дедалі частіше виступає не лише проявом етичної поведінки бізнесу, але й важливим фактором конкурентоспроможності міжнародних компаній у цифровому медіасередовищі [1-3].

Сучасний споживач орієнтується не лише на якість продукції чи цінову політику компанії, а й на її соціальну позицію, екологічні ініціативи, рівень дотримання етичних стандартів та відкритість комунікації. У зв'язку з цим транснаціональні корпорації активно інтегрують принципи КСВ у власну бренд-стратегію, використовуючи цифрові медіа як основний канал формування позитивного іміджу. Соціальні мережі, офіційні вебсайти, відеоплатформи та цифрові комунікаційні сервіси дозволяють компаніям оперативно поширювати інформацію про соціальні проєкти, благодійні ініціативи, екологічні програми та заходи у сфері сталого розвитку [1-3].

Особливістю сучасного цифрового середовища є висока швидкість поширення інформації та активне залучення аудиторії до процесів комунікації. У таких умовах корпоративний бренд формується не лише самою компанією, а й суспільною реакцією на її діяльність. Будь-які прояви соціальної безвідповідальності можуть швидко стати предметом суспільної критики, що негативно впливає на репутацію бренду. Водночас послідовна реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню лояльності клієнтів та формуванню стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку [1-3].

У діяльності транснаціональних корпорацій КСВ охоплює широкий спектр напрямів: дотримання прав працівників, екологічну безпеку, підтримку освітніх і соціальних проєктів, благодійність, розвиток інклюзивного середовища, етичне ведення бізнесу та прозорість корпоративного управління.

Реалізація таких ініціатив у цифровому медіапросторі дозволяє компаніям не лише інформувати суспільство про власну діяльність, але й створювати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Саме емоційна складова дедалі частіше визначає ефективність бренду в умовах глобальної конкуренції [1;2].

Важливим аспектом є те, що цифрові медіа значно посилюють вплив КСВ на формування корпоративного бренду через механізми інтерактивності та зворотного зв'язку. Користувачі соціальних мереж можуть коментувати дії компанії, поширювати інформацію, підтримувати або критикувати корпоративні ініціативи. У результаті бренд транснаціональної корпорації стає відкритою комунікаційною системою, де репутація формується на основі постійної взаємодії бізнесу та суспільства.

Особливо актуальним це питання стало в умовах сучасних глобальних викликів – екологічних криз, соціальної нестабільності, військових конфліктів та економічної невизначеності. Суспільство очікує від великих міжнародних компаній не лише економічної ефективності, а й активної участі у вирішенні соціальних проблем. Саме тому транснаціональні корпорації дедалі частіше інтегрують соціально відповідальні практики у свою маркетингову та комунікаційну політику. Цифрові медіа при цьому виступають ключовим інструментом трансляції корпоративних цінностей та підтримки репутаційної стабільності бренду.

Слід зазначити, що ефективність використання КСВ у формуванні бренду залежить від рівня автентичності та системності корпоративної політики. Формальне використання соціальної тематики без реальних практичних дій може призводити до негативного суспільного резонансу та звинувачень у маніпулятивному маркетингу. У міжнародному бізнес-середовищі особливого значення набуває концепція прозорості, відповідно до якої компанії повинні не лише декларувати соціальні цінності, але й підтверджувати їх конкретними результатами діяльності [1-4].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у сучасному цифровому медіасередовищі стає важливим інструментом формування корпоративного бренду транснаціональних корпорацій. Поєднання соціально відповідальної діяльності та ефективної цифрової комунікації забезпечує компаніям можливість зміцнювати міжнародну репутацію, формувати довіру споживачів і підвищувати власну конкурентоспроможність. У перспективі роль КСВ у бренд-менеджменті міжнародних компаній лише зростатиме, оскільки цифровізація суспільства та підвищення соціальної свідомості споживачів формують нові вимоги до діяльності глобального бізнесу.

Список використаних джерел

1. Akhilesh, G. (2022), "Social Responsibility in Business: Meaning, Types, Examples, and Criticism", Investopedia, [Online], available at: https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp
2. Romaniuk, I.A. and Koloskov, O.M. (2024), "Strategies of digital transformation for small and medium-sized businesses in e-commerce", Efektyvna ekonomika, vol. 6, available at: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3993
3. Zapsha, H., Petriv, I. and Shevchenko, V. (2025), "State agricultural policy and institutionalization of social responsibility in agribusiness management", Stalyi rozvytok ekonomiky, vol. 5 (56), pp. 93-100.
4. Ларченко О.В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. No 1. С. 278–284. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.37 /

УДК 338.48:004.738.5

Тарасенко О.Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІНТЕРНЕТУ НА ЗРОСТАННЯ ТА РОЗВИТОК ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ
ANALYSIS OF THE INTERNET INFLUENCE ON THE GROWTH AND DEVELOPMENT OF ECOTOURISM

Екологічний туризм набуває дедалі більшого значення як інструмент сталого розвитку територій, збереження природної спадщини та підтримки місцевих громад. Дослідники визначають екотуризм як відповідальні подорожі до природних зон, що мінімізують антропогенний вплив на довкілля, сприяють екологічній освіті та підтримці місцевих громад [1; 2]. Глобальний ринок екотуризму демонструє стійке зростання й посідає одне з провідних місць серед сегментів міжнародного туризму [2]. В умовах цифрової трансформації туристичної галузі Інтернет перетворився на ключовий чинник, що впливає на формування попиту, просування дестинацій та управління туристичними потоками. Саме тому дослідження механізмів цього впливу є актуальним як для теорії туризму, так і для практики управління природними дестинаціями, зокрема Закарпатської області, яка володіє потужним природно-рекреаційним потенціалом, але потребує системного цифрового забезпечення для його ефективного використання.

З боку попиту Інтернет виконує роль потужного каталізатора туристичного інтересу через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, соціальні мережі (TikTok, Instagram, YouTube) формують емоційний образ природних локацій ще до реального відвідування: візуальний контент генерує «ефект натхнення», спонукаючи мандрівників обирати екологічно чисті напрямки. Дослідження свідчать, що понад 70 % туристів використовують соціальні мережі на етапі вибору місця подорожі [3]. По-друге, спеціалізовані онлайн-ресурси — портали бронювання, еко-блоги, форуми – знижують транзакційні витрати та інформаційні бар'єри для подорожуючих до малодоступних природних локацій. По-третє, розвиток мобільних застосунків і GIS-навігаційних сервісів підвищує безпеку та зручність перебування у дикій природі, розширюючи аудиторію потенційних екотуристів.

Не менш важливим є вплив Інтернету з боку пропозиції. Онлайн-маркетинг дозволяє невеликим еколоджам, фермерським господарствам та заповідникам охоплювати глобальну аудиторію без значних витрат на традиційну рекламу. Платформи краудфандингу та «зеленого» фінансування відкривають нові джерела інвестицій для екотуристичних проєктів. Цифрові технології також уможливлюють динамічне ціноутворення, що дозволяє регулювати потоки відвідувачів і мінімізувати антропогенне навантаження на природні екосистеми [4]. Важливим напрямом є і використання Інтернету для підвищення екологічної свідомості: освітній контент, онлайн-курси та цифрові інтерактивні музеї формують відповідальне ставлення до природи ще до початку подорожі. Водночас «цифровий туристичний хайп» несе й загрози – надмірна популяризація природних локацій може призвести до overtourism та деградації екосистем, що суперечить самій природі екотуризму [5].

Для перевірки зазначених тенденцій на практиці було проведено аналіз цифрової представленості екотуристичних локацій Закарпатської області. Він виявив нерівномірний характер цієї представленості: найвищу цифрову активність мають озеро Синевир, водоспад Шипіт, Боржавські полонини та Долина нарцисів, що активно поширюються через соціальні мережі та відеосервіси. Натомість природоохоронні території – Карпатський біосферний заповідник та Ужанський НПП – переважно представлені через офіційні сайти, однак недостатньо присутні у форматах візуального контенту, який формує масовий попит. Таке розходження між екологічною цінністю та цифровою видимістю свідчить про ризик концентрації туристичних потоків на обмеженій кількості локацій.

Для глибшого розуміння виявлених проблем здійснено порівняльний аналіз із зарубіжним досвідом.

Провідні екотуристичні дестинації – Австрія, Нова Зеландія, Коста-Ріка – реалізують інтегровану модель цифрового управління, де офіційний сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, онлайн-бронювання та природоохоронна інформація функціонують як єдина система.

В Україні натомість зберігається фрагментарність цифрових ресурсів, недостатня взаємодія між офіційними каналами та соціальними платформами, слабке використання аналітики відвідуваності. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що ключовою перевагою України є висока активність користувацького контенту та емоційна виразність візуальної комунікації, тоді як головними слабкими сторонами залишаються розпорошеність інформації та відсутність системного природоохоронного супроводу.

Окремої уваги заслуговує питання економічного ефекту цифровізації для місцевих громад екотуристичних регіонів. Дослідження засвідчують, що онлайн-присутність місцевих підприємств безпосередньо корелює з рівнем туристичних витрат на локальні товари та послуги: відгуки на платформах TripAdvisor і Google Maps підвищують завантаженість невеликих еко-садиб порівняно із закладами без цифрового представлення. Водночас цифровий розрив між великими дестинаціями та маловідомими природними локаціями залишається значним. Для його подолання перспективним є розвиток агрегованих регіональних туристичних порталів, що об’єднують інформацію про малі підприємства, маршрути та природоохоронні правила в єдиному цифровому просторі. Такий підхід дозволяє рівномірніше розподіляти туристичні потоки й забезпечувати стале економічне зростання на рівні окремих громад.

Таким чином, Інтернет є визначальним чинником зростання екологічного туризму, забезпечуючи ефективний зв'язок між попитом і пропозицією, підвищуючи інформованість споживачів і знижуючи бар'єри доступу до природних дестинацій.

За результатами дослідження для Закарпатської області обґрунтовано доцільність сталого цифрового сценарію розвитку екотуризму, що поєднує просування природних локацій із системним управлінням туристичними потоками.

До практичних механізмів його реалізації відносяться: створення стандартизованих цифрових карток маршрутів, впровадження QR-навігації на екологічних стежках, розробка коротких відеоформатів з екологічним змістом, інтеграція альтернативних маршрутів для розвантаження популярних об'єктів, цифрова підтримка локального бізнесу та впровадження системи попереджувальних повідомлень. Проте ефективне використання цифрових інструментів потребує виваженого підходу, орієнтованого не лише на залучення туристів, але й на збереження природного середовища – фундаментальної цінності екотуризму.

Список використаних джерел

1. Білоусова А. Ю., Віт Є. С. Екотуризм: його сутність та визначення. 75-а наукова конференція, професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету : тези доп. (Полтава, 02 травня – 25 травня). Полтава : НУПП і ЮК, 2023. С. 25–27.

2. Білоусова А. Ю., Віт Є. С. Глобальний ринок екотуризму. ІІ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених : тези доп. (27 квітня 2023 р.). Полтава : НУПП і ЮК, 2023. С. 83–84.

3. Fotis J., Buhalis D., Rossides N. Social media use and impact during the holiday travel planning process. Information and communication technologies in tourism. 2012. P. 13–24.

4. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. Tourism Management. 2008. Vol. 29, No. 4. P. 609–623.

5. Weaver D. B. Ecotourism. 2nd ed. Milton: John Wiley & Sons, 2008. 304 p.

УДК: 331.5:338.48]:339.9

Тирвирова-Валипіч К.Є.
Національний університет Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка (м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ
GLOBALIZATION-DRIVEN TRANSFORMATIONS IN THE TOURISM LABOR MARKET

Глобалізація є фундаментальним процесом міждержавної взаємодії, що базується на розширені обсягів міжнародної торгівлі, транскордонних інвестицій, фінансових транзакцій та міжкультурної комунікації [1]. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, які змінюють структуру та динаміку ринку праці. Індустрія туризму, як одна з найбільш відкритих та мобільних сфер діяльності, першої відчуває на собі вплив цих змін. Критично важливим фактором забезпечення національної безпеки та економічної стабільності туристичного бізнесу України є питання адаптації ринку праці до глобальних викликів.Глобалізаційні процеси чинять неоднозначний вплив на сталий розвиток туризму, створюючи як стратегічні можливості, так і суттєві ризики. На сучасному етапі ефективність мінімізації негативних наслідків глобалізації значною мірою характеризується політикою міжнародних фінансових та торговельних структур. Для створення належних умов розвитку на світовому рівні постає необхідність вирішення питання нерівноправності між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, адже сучасна система міжнародної торгівлі, кредитування та розподілу праці побудована такимм чином, що менш розвинені держави фактично позбавлені можливості покращувати свій стан через механізм чесної конкуренції [3]. Впровадження концепції сталого розвитку зумовлює необхідність переходу до якісних показників зростання та певного обмеження ринкових механізмів. Такій трансформації часто протидіють економічні та політичні суб'єкти, чия діяльність орієнтована виключно на кількісні показники. Ринкова система, що базується на жорсткій конкуренції та особистісних інтересах, не здатна повною мірою врахувати довгострокові потреби майбутніх поколінь або оптимізувати використання суспільних ресурсів. Це створює додаткові ризики для ринку праці в туризмі, де людський капітал та природні багатства є ключовими активами [2].

Отже, індустрія туризму опиняється у прямій залежності від здатності національної економіки гармонізувати глобальні вимоги ефективності праці з необхідністю захисту внутрішнього людського капіталу. Створення безпечного, справедливого та технологічно-професійного середовища є засобом перетворення викликів глобалізації на можливості економічного зростання та зміцнення національного престижу України на світовій карті туризму.

Список використаних джерел

1. Амельницька М., Придатько Е. Вплив міжнародного валютного фонду на процеси світової глобалізації. International scientific e-journal. 2020. №10. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/3510 (дата звернення: 3.05.2026).

2. Лутковська С. М. Стратегія глобалізації екологобезпечного сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7824 (дата звернення: 4.05.2026).

3. Лясота А. Є. Глобалізаційні процеси в сучасному світі та Україні: політичні ризики та перспективи. Регіональні студії. 2020. № 23. С. 32–37.

УДК 338.48:502.131.1

Хорішман С. Д,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ
IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE TOURISM INDUSTRY

У сучасному світі міжнародний туризм відіграє важливу роль у розвитку економіки та міжнародних відносин. Він сприяє культурному обміну, розвитку інфраструктури та створенню нових робочих місць. Разом із цим туристична галузь постійно стикається з новими викликами, які впливають на її розвиток і стабільність.

Актуальність теми сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України обумовлена кількома вагомими аспектами. По-перше, туризм є важливим чинником економічного зростання, що сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та підвищенню рівня добробуту населення. По-друге, туризм впливає на збереження та розповсюдження культурної спадщини, стимулює зацікавленість у збереженні природних ресурсів та екосистем [1].

Міжнародний туризм швидко змінюється під впливом глобальних економічних процесів, цифровізації, екологічних проблем та геополітичної нестабільності. Туристична галузь потребує нових стратегій розвитку, які б забезпечували її стабільність і конкурентоспроможність. Саме тому дослідження сталого розвитку міжнародного туризму є важливим для визначення сучасних напрямів розвитку галузі в умовах глобальних змін.

Зростання уваги до ролі сталого розвитку туризму у повоєнному відновленні України є наслідком глобальних трансформацій, що відбуваються у сучасному світі. Туризм, як важлива складова суспільного прогресу, не лише сприяє економічному зростанню, але й має потенціал стати каталізатором змін у соціокультурному та екологічному вимірах. Однак, попри потенціал туризму у сприянні сталому розвитку, існують певні виклики пов’язані із повномасштабним вторгненням російської федерації до України, які ставлять під загрозу повноцінне використання цього потенціалу для розвитку української економіки [1].

Війна в Україні суттєво вплинула на туристичну галузь, призвівши до значних втрат, зниження туристичних потоків та руйнування інфраструктури. Проте, навіть в умовах воєнного стану, туристичний сектор демонструє адаптацію, а питання резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі, їх сталого розвитку залишаються ключовими у повоєнному відновленні України. В той час як світ оговтувався після кризи зменшення туристичних потоків до рівня року після подолання наслідків пандемії, Україна зазнала повномасштабного військового вторгнення російської федерації та відкинула можливість швидкого відновлення на невизначений період. Управління туристичною галуззю України ускладнюється відсутністю реальних показників статистичної звітності.

Щодо розвитку туризму у світі, можемо спостерігати, що міжнародний туризм повертається на докризовий рівень. У першому кварталі 2023 року світом подорожувало в 2 рази більше людей, ніж за аналогічний період 2022 року. Зростання виїзного туризму з Китаю та припинення пандемії коронавірусу прискорило відновлення галузі. У першому кварталі 2023 року по всьому світу було здійснено 23 500 мільйонів туристичних поїздок. У 2023 році Всесвітня туристична організація (UNWTO) випустила 2-й світовий туристичний барометр, звіт про розвиток світового туризму. Він створений на основі галузевої статистики по всьому світу і опитувань провідних експертів галузі. ЮНВТО нагадала, що до кінця 2022 року світовий туристичний сектор відновився на 66% від рівня, що існував до пандемії. У першому

кварталі 2023 року кількість міжнародних туристичних поїздок досягла 23 500 мільйонів, що еквівалентно 80% від обсягу так званої пандемії коронавірусу.

Загалом, як і за аналогічний період 2022 року, у 2023 році з 1 місяця по 3 місяці по всьому світу подорожувало в 2 рази більше людей. Туризм на Близькому Сході вже перевищив показники 2019 року. Динаміка відновлення туристичного потоку в різних частинах світу різна. Серед лідерів Близького Сходу: це не тільки повернення до докризового рівня, а й перший регіон, який перевищив цей показник до кінця першого кварталу 2023 року на 15% [2].

Цифровізація туризму набуває різноманітні форми прояву, до яких відносяться і онлайн-купівля готових турів, сформованих туроператорами, і індивідуальні тури, розроблені через мобільні додатки або комп'ютерні програмні системи, призначені як для туроператорів, так і для туристів, і проектування самодіяльних турів допомогою створення онлайн-шкіл для початківців мандрівників і впровадження процесу кастомізації у надання туристичних послуг споживачам та інші. Як наслідок в найближчому майбутньому у туристичному бізнесі не залишиться сегментів, яких не зачепила цифровізація. Розвиток цифрової економіки формує основні тенденції розвитку туристичного ринку в усьому світі, в тому числі, і в Україні.

Найбільш важливими серед них є: глобалізація туристичного бізнесу; активний розвиток транснаціональних Інтернет ресурсів; зближення постачальників туристичних послуг та споживачів; поява нових каналів дистрибуції; масовий вихід офлайн компаній в Інтернет; зміна моделі споживання: персоніфікація підходу в організації подорожі; використання мобільних додатків. Інтенсифікація процесів цифровізації обумовлює посилення уваги до цього поняття та вивчення його сутності, зокрема слід вказати на існування різних підходів до тлумачень наведеної категорії [3].

Отже, сучасний розвиток туризму залежить від цифровізації, глобалізації та здатності галузі адаптуватися до кризових умов. Світовий туристичний ринок після пандемії поступово відновлюється, а цифрові технології стають основним інструментом розвитку туристичних послуг. Для України сталий розвиток туризму має особливе значення у процесі повоєнного відновлення. Війна спричинила великі втрати туристичної інфраструктури та скорочення туристичних потоків, однак галузь зберігає потенціал для економічного відновлення країни. Розвиток туризму може сприяти створенню нових робочих місць, відновленню регіонів та популяризації культурної спадщини України.

Перспективи розвитку туристичної галузі України пов’язані з упровадженням цифрових технологій, модернізацією інфраструктури та забезпеченням безпеки туристів. Ефективне використання цих напрямів дозволить підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному туристичному ринку та сприятиме сталому розвитку економіки держави.

Список використаних джерел

1 Барибіна Я., Михайловин Р. Забезпечення резильєнтності підприємств та організацій туристичної галузі як умови сталого розвитку та інноваційно-трансформаційних змін у повоєнному відновленні України. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-114

2. Зубехіна Т. Світовий досвід забезпечення збалансованого розвитку культурного туризму. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-17

3. Токмакова І., Войтов І., Стратієнко Т., Давидова К. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. Український державний університет залізничного транспорту. № 78-79. 2022. С 167-178. URL: https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282628

УДК 341.217(4):061.1(477)

Шевцова С.Д.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: МІСЦЕ І РОЛЬ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВИХ ПАЛАТ
INSTITUTIONAL SUPPORT FOR UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION: THE PLACE AND ROLE OF CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY

Європейська інтеграція України є одним із головних пріоритетів державної політики та визначає стратегічні напрямки розвитку країни в політичній, економічній, правовій та соціальній сферах. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) процес інтеграції набув системної форми, а приведення державних інституцій до європейських стандартів стало головним завданням уряду. ТПП відіграє кілька важливих ролей у процесі європейської інтеграції. Вона надає українським компаніям інформацію про потреби європейського ринку. Більшість українських компаній, не мають достатнього досвіду співпраці з європейськими партнерами та не завжди знайомі з правилами та стандартами ЄС. ТПП організовує семінари, навчальні курси, форуми, конференції та консультативні зустрічі, де бізнесмени отримують інформацію про умови доступу на ринок ЄС, сертифікацію продукції, митні процедури, стандарти якості, екологічні вимоги та інші аспекти, пов’язані з веденням бізнесу в Європі.

Основним завданням Торгово-промислової палати є надання консультацій та проведення дискусій. Палата відстежує стан бізнес-середовища, аналізує перешкоди, з якими стикаються компанії під час виходу на європейський ринок, та готує відповідні пропозиції для державних органів. Завдяки тісній співпраці з бізнес-організаціями ТПП має змогу швидко виявляти виклики та загрози процесу європейської інтеграції та пропонувати рішення. Роль Торгово-промислової палати дуже важлива для розвитку регіональної європейської інтеграції. Регіональні ТПП сприяють розвитку міжнародного співробітництва на місцевому рівні, реалізації транснаціональних проєктів, сприянню доступу місцевого бізнесу до міжнародних ринків та залученню іноземних інвестицій. Це особливо важливо для регіонального розвитку України, оскільки європейська інтеграція має здійснюватися не лише на центральному рівні, а й на місцевому.

Торгово-промислова палата також є ключовим інститутом економічної дипломатії. Вона встановлює зв'язки з іноземними торговельними палатами, міжнародними торговельними організаціями, дипломатичними місіями та інвестиційними фондами. Завдяки міжнародній співпраці Торгово-промислова палата сприяє позитивному іміджу України як надійного економічного партнера та привабливої країни для інвестицій.

Перспективи розвитку Торгово-промислової палати України в системі європейської інтеграції пов'язані з посиленням її ролі як інституції, що сприяє торгівлі, економічній дипломатії та міжнародному співробітництву. У контексті вступу України до ЄС Торгово-промислова палата може бути ключовою платформою для комунікації між українськими та європейськими компаніями, а також центром підготовки бізнесу до умов Єдиного європейського ринку.

Тому Торгово-промислова палата відіграє ключову роль у системі інституційної підтримки європейської інтеграції України. Вона виступає посередником між урядом, бізнес-сектором та міжнародними партнерами, сприяючи розвитку зовнішньоекономічної діяльності, допомагаючи українському бізнес-сектору відповідати європейським стандартам та забезпечуючи його інтеграцію в європейський економічний простір. ТПП може бути одним з найважливіших інструментів забезпечення економічної конкурентоспроможності України та повноцінної інтеграції до Європейського Союзу.

УДК 314.15:330.34(477)

Шолох Д. В.
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВОЄННОЇ МІГРАЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ
SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF WAR MIGRATION FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентну в історії XXI століття міграційну кризу, яка за своїми масштабами, динамікою та інтенсивністю перевищила всі попередні прогнози міжнародних організацій та аналітичних центрів. Міжнародна воєнна міграція та масове внутрішнє переміщення населення стали критичними чинниками, що докорінно змінили архітектуру соціально-економічного розвитку держави, вплинувши не лише на демографічну ситуацію, а й на функціонування ринку праці, системи соціального захисту та економічну безпеку країни.

За офіційними даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 2026 рік кількість українців, які перебувають під тимчасовим захистом у країнах Європи та світу, залишається на критично високому рівні [1]. Разом із понад 5 мільйонами внутрішньо переміщених осіб (ВПО) це формує колосальний демографічний розрив, який безпосередньо впливає на спроможність держави до економічного та соціального відновлення. Крім того, скорочення чисельності населення негативно впливає на внутрішній споживчий ринок, що додатково ускладнює процеси економічного відновлення та залучення інвестицій.

Найбільш болючим економічним наслідком війни є стрімка деградація людського капіталу, який є основою інноваційного та виробничого потенціалу держави. На відміну від класичної трудової міграції, воєнна міграція характеризується виїздом найбільш активної, мобільної та кваліфікованої частини суспільства. Значна частка мігрантів — це жінки з вищою освітою та діти, які становлять майбутній інтелектуальний і професійний ресурс країни. «Відтік мізків» та втрата професійних кадрів у сферах медицини, освіти, високих технологій, науки та інженерії призводять до структурного перекосу на національному ринку праці [2].

Крім того, тривала присутність українських громадян на іноземних ринках праці стимулює їхню глибоку інтеграцію в економіки країн-реципієнтів. Значна частина коштів, які раніше інвестувалися у розвиток українського бізнесу, нерухомості чи внутрішнього споживання, тепер витрачається на забезпечення життя за кордоном. Хоча грошові перекази мігрантів частково підтримують платоспроможність їхніх родин в Україні, вони не здатні компенсувати втрати від падіння внутрішнього виробництва, скорочення інвестиційної активності та загального економічного спаду [3]. Більше того, поступове працевлаштування українців у країнах ЄС створює передумови для їхнього довгострокового закріплення за кордоном, що посилює ризики незворотної втрати трудового та інтелектуального потенціалу держави.

Трудова мобільність усередині України також сформувала низку нових викликів для регіонального розвитку. Релокація промислових потужностей та міграція робочої сили до західних і центральних регіонів зумовили надмірне навантаження на соціальну та комунальну інфраструктуру приймаючих громад. Одночасно на деокупованих та прифронтових територіях спостерігається ефект «демографічної пустелі», де відсутність працездатного населення унеможливлює швидку відбудову навіть за наявності фінансової підтримки та міжнародної допомоги [4]. Це створює ризики нерівномірного розвитку регіонів і поглиблення внутрішньої соціально-економічної диспропорції.

Соціальна складова проблеми тісно пов’язана із загрозою незворотної депопуляції населення. Поділ родин, тривале перебування чоловіків та жінок у різних країнах,

невизначеність майбутнього та психологічні наслідки війни суттєво знижують рівень народжуваності, який і до початку повномасштабного вторгнення був одним із найнижчих у Європі. Демографічна криза створює ризик розбалансування пенсійної системи у майбутньому, оскільки кількість працюючих осіб, які сплачують соціальні внески, стрімко скорочується порівняно з кількістю отримувачів соціальних виплат. Асиміляційні процеси, особливо серед молоді, яка здобуває освіту в європейських університетах та адаптується до нового соціального середовища, формують загрозу того, що значна частина мігрантів може ніколи не повернутися до України [2].

Для забезпечення сталого розвитку в умовах триваючої міграції державна політика має бути переорієнтована на концепцію «людиноцентричного відновлення», де головним ресурсом держави визнається людина та її потенціал. Пріоритетними напрямами повинні стати:

1. Створення безпекових гарантій: забезпечення не лише фізичної безпеки населення, а й наявності сучасно обладнаних укриттів у закладах освіти, лікарнях, житлових комплексах та на виробництвах. Це є ключовою умовою для повернення громадян та відновлення нормального функціонування суспільства.
2. Програми стимулювання повернення населення: запровадження податкових канікул для репатріантів, які відкривають власний бізнес, розширення програм доступного іпотечного кредитування (наприклад, програма «єОселя»), а також надання грантів на започаткування підприємницької діяльності.
3. Модернізація системи освіти та перекваліфікації: створення сучасних програм професійного навчання та швидкої перекваліфікації ВПО відповідно до потреб регіональних ринків праці. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових навичок та професій, пов’язаних із післявоєнною відбудовою країни.
4. Стимулювання дистанційної зайнятості: розвиток цифрової інфраструктури для роботи на українські компанії з-за кордону з метою збереження податкової резидентності громадян та підтримки національної економіки [3]. Додатково важливо створювати умови для розвитку ІТ-сектору та інших галузей, де можлива повністю дистанційна форма зайнятості.
5. Посилення соціальної підтримки ВПО: забезпечення доступу до житла, медичних послуг, психологічної допомоги та соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб. Це дозволить знизити рівень соціальної напруги та сприятиме інтеграції переселенців у нові громади.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що воєнна міграція є одним із найсерйозніших викликів для майбутнього України та її довгострокового розвитку. Сталий розвиток держави можливий лише за умови ефективного управління міграційними процесами, збереження людського капіталу та створення такого соціально-економічного середовища, яке мотивуватиме громадян пов’язувати власне майбутнє саме з Україною.

Список використаних джерел

1. Оперативний портал даних щодо біженців з України / Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine (дата звернення: 12.05.2026).
2. Лібанова Е. М. Демографічні зрушення в Україні: ризики та перспективи. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2. С. 15–30.
3. Макарова О. В. Вплив вимушеної міграції на ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 48. С. 28–34.

Соціально-економічні наслідки війни для України : аналітичний звіт / за ред. В. І. Куценка. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2025. 112 с.

УДК 004.04:004.056-053.6(477)

Черв'як Анна Володимирівна[1]
доктор філософії,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
Коваль Олександр Олександрович
аспірант
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

МОДЕЛЮВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ І БЕЗДРОТОВИХ МЕРЕЖ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
MODELING LOCAL AND WIRELESS NETWORKS IN A SYSTEM FOR ENSURING THE INFORMATION SECURITY OF YOUTH UNDER MARTIAL LAW

Активна фаза гібридної війни проти України супроводжується масштабними кібероперaціями та інформаційними атаками, які поєднуються з пропагандою та шпигунством. Молодь, як найбільш цифрово активна категорія, є вразливою до фішингу, крадіжки акаунтів, збору персональних даних, залучення до розвідувальної діяльності через соцмережі, а також до системної дезінформації та психологічного тиску.

Науковці Гуйда О.Г., Кучерявий В.М. та Головченко М.М. у своєму дослідженні [1] узагальнюють сучасні емпіричні дані щодо рівня інформаційних загроз для дітей та молоді, включно з кібербулінгом, маніпуляціями в соцмережах, вербуванням через онлайн‑платформи та представлено систематизацію ключових загроз.

У науковій роботі Буряк А.А. та Маслій О.А. [2] окреслено сучасні виклики у сфері інформаційної безпеки, до яких віднесено інтенсифікацію кібератак, активізацію дезінформаційних кампаній з боку противника, а також зростання потреби у належному захисті цифрових даних. Автори наголошують, що повномасштабна конвенційна агресія рф проти України продемонструвала визначальну роль інформаційного протиборства як складової воєнних дій. У цьому контексті формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища в Україні постає як об'єктивна та нагальна необхідність.

З ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, за підтримки швейцарсько-української Програми EGAP, що виконується Фондом Східна Європа та фінансується Швейцарією, проводилося дослідження цифрових навичок українців та ШІ‑грамотності у 2025 року [3]. Згідно з представленого звіту встановлено:

– 78% українських підлітків вже стикалися з онлайн‑ризиками (небажаний контент, шахрайство, булінг, порушення конфіденційності тощо);

– більшість підлітків і понад дві третини дорослих мали щонайменше один інцидент, пов'язаний із безпекою даних;

– 23% українців уже стикалися з кібератаками із використанням технологій ШІ, 35% дорослих повідомляли про некоректні або вигадані відповіді таких систем (можна трактувати як ризики недостовірної інформації).

Така тенденція є актуальною не лише для України, адже за даними звіту Global Cybersecurity Forum [4] 72% дітей у світі хоча б раз зазнавали певної кіберзагрози онлайн (небажана реклама, неприйнятний контент, булінг).

[1] Тези підготовлено в межах виконання НДР молодих учених «Інформаційна, економічна та правова безпека молоді в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України», державний реєстраційний номер 0126U000633

За результатами комплексного дослідження «Impact of War on Youth in Ukraine – 2025» [5], 8 із 10 підлітків мали досвід порушення безпеки своїх даних в інтернеті, тоді як 31% не знають, як їх захистити, а понад третина оцінює свої цифрові навички як недостатньо високі.

Локальні та бездротові мережі закладів освіти, молодіжних центрів, гуртожитків і коворкінгових зон є базовою інфраструктурою цифрової активності молоді, забезпечуючи доступ до навчальних платформ, комунікаційних сервісів та хмарних рішень. Неправильне проєктування, відсутність сегментації, слабкі механізми аутентифікації та шифрування, а також недостатній моніторинг трафіку призводять до підвищеного ризику несанкціонованого доступу, перехоплення даних і поширення шкідливого програмного забезпечення всередині молодіжних спільнот. Таким чином, конфігурація локальних та Wi‑Fi мереж безпосередньо впливає на рівень інформаційної безпеки молоді та може як знижувати, так і підсилювати вплив гібридних інформаційно‑кібернетичних атак.

Моделювання локальних та бездротових комп'ютерних мереж дозволяє відтворювати сценарії мережевого навантаження, імітувати різні типи атак, оцінювати пропускну здатність, затримки, надійність маршрутизації та ефективність протоколів захисту. Використання півнатурних та натурних моделей мереж є одним з найефективніших методів підготовки фахівців із захисту інформації й мережевої безпеки, оскільки забезпечує практичне відпрацювання налаштування обладнання, сегментації, фільтрації трафіку та політик доступу. Створення віртуальних навчальних стендів і комплексів для моделювання мереж дозволяє адаптувати сценарії під конкретні молодіжні середовища з урахуванням ролей користувачів, критичних сервісів та режимів роботи в умовах воєнного стану й можливих відключень електроенергії.

Представлені емпіричні дані свідчать, що значна частина української молоді вже зазнала різних типів інформаційних та кіберзагроз, тоді як рівень сформованих захисних практик і цифрових навичок залишається недостатнім. У цих умовах безпечне проєктування та оптимізація локальних і бездротових мереж у навчальних та молодіжних просторах стає важливим чинником зниження вразливості молоді до інформаційних викликів. Моделювання мереж дозволяє не лише підвищити технічну стійкість інфраструктури (через оптимальні топології, сегментацію, шифрування, політики доступу), але й інтегрувати результати моделювання в освітні програми з кібербезпеки, формуючи у молоді практикоорієнтовані навички безпечної поведінки онлайн в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Гуйда О.Г., Кучерявий В. М., Головченко М. М. Інформаційна безпека дітей та молоді як складова державної реінтеграційної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2026. Том 37 (76) № 2. С. 47-52.
2. Буряк А.А., Маслій О.А. Трансформація загроз економічній безпеці та безпеці інформаційного середовища України в умовах повномасштабної війни. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 3 (129). С. 28–32.
3. Дослідження цифрових навичок українців та ШІ‑грамотності у 2025. Четверта хвиля. Дія.Освіта. URL: https://osvita.diia.gov.ua/research.
4. Global Cybersecurity Forum. URL: https://gcforum.org/en/.
5. Impact of War on Youth in Ukraine – 2025. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/impact-war-youth-ukraine-2025.

УДК 339.543:336.24:004.8

Черв'як Анна Володимирівна
доктор філософії
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)
Маслій Олександра Анатоліївна
к.е.н., доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE CUSTOMS RISK MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR STRENGTHENING UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY

У сучасних умовах митна складова економічної безпеки держави набуває особливої ваги, оскільки визначає не лише повноту фіскальних надходжень, а й рівень захисту внутрішнього ринку від тіньових схем імпорту та недобросовісної конкуренції.

За даними Державної митної служби України [1] у 2025 році митні органи виявили 9507 порушень митних правил на загальну суму 11,1 млрд грн. Представлені дані свідчать про збереження високого рівня митних ризиків, які здебільшого пов'язані з недекларуванням товарів, їх неправильною класифікацією та заниженням митної вартості. У цьому контексті система управління митними ризиками поетапно трансформується від реактивного контролю до моделі проактивної аналітики, в якій все більшого значення набувають інструменти штучного інтелекту.

Так, у дослідженні [2] щодо митного аудиту доведено, що застосування моделей логістичної регресії для прогнозування митних правопорушень може забезпечувати точність понад 85%. Це підтверджує перспективність алгоритмів машинного навчання для ідентифікації ризикових операцій. Інші українські науковці наголошують, що інтеграція ШІ в автоматизовану систему аналізу та управління ризиками, використання BI-аналітики, комп'ютерного зору та NLP відкривають можливості для переходу української митниці до більш гнучкої та превентивної моделі контролю [3].

У цьому аспекті перспективним є використання алгоритмів anomaly detection для пошуку нетипових зовнішньоекономічних операцій. Найбільш доцільним для митної практики є застосування моделі Isolation Forest. Вона дозволяє виявляти декларації з аномально низькою митною вартістю за одиницю товару у розрізі комбінацій «код УКТ ЗЕД – країна – митниця – період». Такий підхід є особливо релевантним для електроніки, де високий рівень цінової диференціації товарів ускладнює ручний контроль, а нетипово низькі цінові параметри можуть свідчити про ризик заниження митної вартості та недонадходження податкових платежів.

З точки зору економічної безпеки використання штучного інтелекту в управлінні митними ризиками може забезпечити кілька позитивних ефектів [2,4,5]. По-перше, підвищується обґрунтованість контрольних рішень та зменшується частка формальних або безрезультатних перевірок. По-друге, зростають можливості щодо протидії схемам мінімізації митних платежів, що прямо пов'язано із захистом дохідної частини бюджету та зниженням рівня тінізації зовнішньої торгівлі. По-третє, створюються передумови для динамічного оновлення профілів ризику відповідно до змін у поведінці учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Проте, використання штучного інтелекту в митній сфері супроводжується певними обмеженнями. Насамперед ідеться про залежність якості аналітичних результатів від повноти та достовірності відкритих даних, а також про ризик формування упереджених моделей за недостатньої репрезентативності інформаційної бази. Крім того, важливими залишаються

питання прозорості алгоритмів, правового регулювання їх застосування та недопущення автоматизованих рішень без належного контролю з боку посадових осіб.

Водночас штучний інтелект у митній сфері має розглядатися не як заміна посадової особи, а як аналітичний інструмент підтримки рішень. Для повноцінного впровадження ШІ в митну справу необхідні якісні структуровані дані, інтеграція з міжнародними базами, розвиток цифрової інфраструктури та належне правове регулювання алгоритмічних рішень. Саме тому впровадження ШІ у систему управління митними ризиками доцільно розглядати як складову більш широкої стратегії зміцнення економічної безпеки України, де поєднуються фіскальні, інформаційно-аналітичні та інституційні механізми протидії митним правопорушенням

Отже, штучний інтелект доцільно розглядати як перспективний інструмент посилення системи управління митними ризиками та зміцнення економічної безпеки України. Його застосування на основі відкритих даних Держмитслужби України може стати підґрунтям для більш адресного митного контролю, виявлення потенційно ризикових операцій і вдосконалення аналітичного забезпечення митної політики.

Список використаних джерел

1. Державна митна служба України. Щорічний звіт Державної митної служби України як органу правопорядку для медіа і громадянського суспільства за 2025 рік. URL: https://customs.gov.ua/web/content/24218?unique=5d9201cad89cc1f00a7b6843c7e919adff540e39&download=true
2. Домашенко С., Домашенко Д., Михайлов Ю. Можливості та перспективи впровадження штучного інтелекту в управління ризиками митної служби. *Управління змінами та інновації*/ 2025. №16. С. 123-129. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-19
3. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Штучний інтелект в управлінні ризиками та визначенні об’єктів контролю для митного аудиту. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 83-89.
4. Внукова Н.М. Євроінтеграційні впливи на безпекові питання інноваційного процесу. *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень:* збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами ІІІ-ї науково-практичної конференції, 16 липня 2024 р. - Харків: НДІ ПЗІР НАПрН Україна. 2024. С. 5-11.
5. Onyshchenko S., Maslii O., Hlusko A., Yanko A., Cherviak A. Social and economic security: threats and strengthening targets: monograph. Warszawa: E-Sciece space, 2023 p. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/15373.