

Міністерство освіти і науки України
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (м. Київ, Україна)
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)
Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (м. Чернівці, Україна)
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Київ, Україна)
Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)
Сухумський державний університет (м. Тбілісі, Грузія)
Університет імені Миколаса Ромеріса (м. Вільнюс, Литва)
Політехнічний університет Картахени (м. Картахена, Іспанія)
Воєнна академія імені Євгенія Березняка (м. Київ, Україна)
Бізнес-школа Університету Норд (м. Буде, Норвегія)
АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»

ІІІ МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПРОГНОСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ»

Збірник наукових праць

12 ЧЕРВНЯ 2026 р.

КНЕУ КИЇВ 2026

УДК 338.27(043.2)
Е45

Редакційна колегія
Олена Ткаченко, професор, канд. екон. наук,
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, Київ)
Ірина Кулага, доцент, канд. екон. наук,
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, Київ)
Лариса Козловська, доцент, канд. філол. наук, завідувач кафедри бізнес-лінгвістики,
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна, Київ)

Рекомендовано до друку
Науково-експертною радою КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Протокол № 6 від 25.06.2026 р.

Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості
Е45 [Електронний ресурс] : матеріали тез III Міжнародної науково-практичної конференції.
Україна, Київ: КНЕУ, 2026. 394 с.
ISBN 978-966-926-605-7

Матеріали тез укладені за результатами досліджень, що обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості», яка відбулася 12 червня 2026 року в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана. Висвітлено соціально-економічний вимір геополітичних змін, ключові макроекономічні виклики та механізми адаптації економічної аналітики, використання економічної аналітики у стратегіях стійкості бізнесу та крихкості держави, проблематику цифровізації, Big Data та штучного інтелекту в економічному аналізі, розвиток аналітичної освіти та підготовку фахівців з новими компетенціями.

УДК 338.27(043.2)

Авторська орфографія, пунктуація та стилістика збережені.
Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

ISBN 978-966-926-605-7 © КНЕУ, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ГЕОПОЛІТИКА ЗМІН: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

Viktor Branovytskyi, Anastasiia Kotenok Sanctions Policy as an Instrument of Geoeconomic Influence: Legal Grounds, Implementation Channels and Macroeconomic Effects 11
Oleksandr Chaikin Shared Prosperity and the National Economy Inclusive Growth. 14
Dariia Kotenok Geopolitical Crises and the Transformation of the World Economic Order: Retrospective Analysis, Channels of Influence and Scenario Modelling . . 17
Valentyn Velychko Chinese Regional Studies on Geo-Economics of Transborder Integration 20
Тетяна Артьомова Метавсесвіт як гібридний економічний простір суспільної життєдіяльності. 22
Олена Бокій Дослідження потреб населення у продовольстві в умовах сучасних викликів. 25
Наталія Болквадзе Геополітичні ризики та стратегії диверсифікації маршрутів у міжнародній морській логістиці 28
Захарій Варналій Тіньова економіка як ключова інституційна загроза економічній безпеці України в координатах повоєнної резильєнтності 30
Наталя Дугієнко, Іван Дубина Міжнародний маркетинг компаній в умовах функціонування на ринках країн із конфліктним середовищем. . . . 33
Сергій Кульбачний Перспективи зовнішньої торгівлі України критичною сировиною в умовах воєнного часу 35
Олена Лавріненко, Назар Попрійчук Сучасні особливості фінансових ризиків міжнародних компаній 38
Наталія Назукова Результативність фінансових інструментів в освіті як здатність забезпечувати її достатність, стійкість та адаптивність в умовах глобальних шоків 41
Ілля Пільщіков Геополітичні виклики та соціально-економічний вимір третьої місії університетів України 43
Ірина Радіонова Гіпотеза креативних секторів для відновлення української економіки 45
Іван Рябоконь, Володимир Кирилюк Зарубіжні моделі реінтеграції ветеранів: порівняльний аналіз 48
Марина Слоква, Софія Осипова Трансформація світового ринку нафти в умовах геополітичних змін 50
Олена Снігова Про необхідність актуалізації проблем регіональної безпеки України в умовах геополітичних змін 53
Михайлина Фаріон Соціальна відповідальність як фактор взаємодії бізнесу та держави 56
Ілля Хаджинов, Володимир Жереб Феномен «Land Grabbing» та механізми захисту від «хижацького» інвестування. 59
Дмитро Хохич Незалежність центральних банків: індексний підхід 62

СЕКЦІЯ 2. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ

Тамара Адирова, Діана Калашнікова Особливості операційного менеджменту в сучасних умовах господарювання 65
Віталій Антощук, Вікторія Кравченко Розробка напрямів диверсифікації підприємства в умовах воєнного стану 69
Юрій Бажал Макроекономічна та інноваційна політика: виклики теорії та практики 71
Зоя Бараник Макроекономічний аспект формування ресурсів праці в Україні 73
Михайло Брик, Сергій Лисобей Фінансова грамотність населення як чинник забезпечення економічної стабільності держави 76
Валерій Горячук, Віктор Левіт Методичні засади оцінки технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості України 78
Руслан Гриценко Таргетування довіри як інструмент макрофінансової стабільності 81
Віктор Данилюк Штучний інтелект як макрокритичний чинник трансформації економічної аналітики та глобального росту 83
Ярослав Жаліло Виклики для грошово-кредитної політики в стратегіях стійкості та відновлення 85
Світлана Завгородня Визначення об'єкту моніторингу заходів подолання енергетичної бідності та його запровадження в Україні 88
Ольга Катуніна, Катерина Парамонова Моделювання пост-воєнного відновлення економіки України на основі досвіду країн балканського регіону 91
Володимир Кириленко, Сергій Осмолов Індикатори асиметрій економічного відтворення України: методичний підхід до аналітичної оцінки 93
Олександр Колядич Сталий розвиток України в контексті макроекономічних коливань та інституційної стійкості 96
Юлія Кориштенська Композитний індекс адаптивності підприємства як основа економічної аналітики розвитку в умовах макроекономічних викликів 100
Андрій Котенок, Діана Янкова Макрострес-тестування як інструмент економічної аналітики кредитної діяльності банків 103
Ольга Крентовська Мінімальна заробітна плата як макроекономічний індикатор: проблеми визначення та планування 106
Ігор Кузьмук Адаптація економічної аналітики до умов глобальної макроекономічної нестабільності 109
Тетяна Макарова, Вікторія Добровольська Роль міжнародної економічної співпраці у відновленні економіки України 112
Катерина Ніколаєць, Анна Чебаневич Демографічні зміни та міграційні процеси як фактори геоекономічної нестабільності 114
Ольга Попова Адаптація економічної аналітики щодо сталого розвитку аграрних господарств до вимог ЄС 117

Оксана Собкевич Галузеві тенденції функціонування промисловості України 120
Олександр Ткаченко Міжнародна підтримка інноваційного розвитку підприємств України в повоєнній відбудові 123
Олена Ткаченко Ефект гістерезису у розвитку людського капіталу України в умовах війни 125
Ірина Унінець Макроекономічні виклики та трансформація економічної аналітики в умовах глобальної невизначеності 128
Іванна Федько Аналітика внеску малого та мікробізнесу у зростання продуктивності праці в економіці України 129
Ольга Шільвінська, Анна Жигало Перспективи та виклики імплементації міжнародних стандартів фінансової звітності в облікову практику України 132
Юлія Ясько, Софія Савенко Макроекономічні виклики та адаптація економічної аналітики 135

СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА У СТРАТЕГІЯХ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Maxim Krasnyuk, Valentina Masioma Hybrid Ai-Based Support for Optimal Crisis Business Decisions in Shiva Environment 137
Andriy Shvaher Economic Analytics of SustainabilitY Reporting Assurance for Business Resilience Under Uncertainty 140
Daria Semenova, Oleksandr Radchenko Financial Control of Inventories AT the Enterprise 141
Данило Алєксєєнко Економічна аналітика у формуванні резильєнтності підприємств в умовах кризових трансформацій 143
Алла Балан Трансформація ролі громадських організацій у системі економічної аналітики та безпекоорієнтованого розвитку критичної інфраструктури 145
Денис Верба Компліментарність доданої вартості галузей екосистеми будівельної індустрії України 148
Вікторія Витоптова Економічний та стратегічний потенціал відродження бавовництва в Україні як елемент національної безпеки 151
Зоя Галушка Тренди та стратегії розвитку бізнесу в умовах невизначеності 153
Василь Гановський, Катерина Лойченко Сценарний аналіз у стратегічному плануванні підприємств в умовах невизначеності 156
Ольга Гринькевич, Ростислав Малинич Економічна аналітика ІТ-індустрії у стратегіях стійкості бізнесу: національні та міжнародні підходи до визначення галузевих меж 159
Наталя Дугієнко, Катерина Науменко Стратегії охоплення ринку як інструмент маркетингової діяльності підприємства 162
Ніна Євдокимова Мікроекономічний аналіз ринку готових кавових напоїв в Україні 163

Дмитро Загребельний Стратегічні сценарії залучення іноземного капіталу в економіку України 166
Павло Іжевський, Яна Ниник Трансформація інвестиційних стратегій підприємств в умовах економічної невизначеності 168
Інга Кипич, Іван Іщенко Механізми правового забезпечення сталого економічного розвитку в умовах воєнного стану 171
Володимир Кириленко, Олег Палаш Економічний механізм управління витратами на ринку нерухомості в умовах системної нестабільності 174
Юлія Клюс, Вілен Фаталов Аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності 176
Віра Кміть, Олеся Левицька Економіко-правові аспекти функціонування спеціального режиму Дія. City в Україні 178
Андрій Котенок, Сергій Джевага Багаторівнева аналітична модель KPI-оцінювання ефективності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності 181
Олена Крилова, Максим Литвиненко Управління ESG-ризиками в комерційному банку: перспективи і проблеми (на прикладі АТ КБ «Приватбанку») 184
Олена Крилова, Варвара Русанова Аналітика кредитного портфеля комерційного банку як інструмент забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності (на прикладі АТ КБ «Приватбанку») 186
Тетяна Кузенко, Олена Литовченко Оцінювання фінансової стійкості бізнесу на основі аналітичних моделей ризик-менеджменту 188
Сергій Кузьменко Економічна аналітика як інструмент формування стратегій стійкості бізнесу в умовах невизначеності 190
Наталя Курган, Юлія Снопик Прогнозування банкрутства підприємств в умовах цифрової економіки 192
Олена Левковець «STRATEGY PALETTE» BCG як інструмент стратегічного аналізу в екосистемній економіці 195
Іван Лісняк Податкові стимули для наукомісткого бізнесу в Україні: вектор повоєнної модернізації 198
Сергій Лісовий Розвиток інформаційного забезпечення оцінки резилієнтності бізнес-процесів підприємств сфери IT в умовах сталого розвитку 201
Оксана Лотиш Компаративний аналіз розвитку молочних ринків України та Польщі: трансформації воєнного періоду та євроінтеграційні перспективи 202
Марта Манухіна, Олександр Кошарський Сценарний аналіз як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності 205
Олексій Мельник Стабільність рівня монетарного забезпечення економіки як одна з умов стійкості бізнесу в умовах невизначеності 207
Михайло Михайлюк Інноваційний аспект пріоритетів економічного розвитку України в умовах невизначеності 210
Олена Омельяненко Моделювання резилієнтності територіальних громад у системі економічної аналітики постконфліктного відновлення 213

Катерина Орєхова, Денис Долгов Аналітичний вектор формування фінансової стратегії підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища 216
Оксана Осадчук Використання аналітичних методів в аудиті персоналу . 219
Микола Петрушенко, Олексій Семенов Аналітичний інструментарій стійкості блакитного туризму в умовах воєнних і економічних шоків 221
Марина Пічугіна, Христина Данилова Нові технічні регламенти та гармонізація вимог якості відповідно до стандартів ЄС. 224
Марина Пічугіна, Матвєй Король Економічна аналітика у стратегіях стійкості бізнесу в умовах невизначеності 225
Марина Пічугіна, Віктор Сабанюк Система відбракування в нішевих індустріях (ручне виробництво) 228
Сергій Прісняк Компетенції ери цифровізації в розробці стратегій стійкості бізнесу 230
Оксана Продіус, Марія Рябуха Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства в умовах воєнного стану 233
Тетяна Солоджук, Андрій Третяк Впровадження інноваційних технологій (Regtech) у процеси комплаєнс-моніторингу банку. 236
Тетяна Тардаскіна, Кирило Нестеренко Використання ADL-аналізу при оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів 239
Інна Тацій, Олександр Віскунов Аналітичне забезпечення управління людським капіталом як чинник стійкого розвитку бізнесу 241
Ірина Чирак Інтеграція економічної аналітики та ризик-менеджменту у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах невизначеності 243
Ірина Чирак, Дарія Довбня «Зелена» трансформація корпорацій у контексті стратегії стійкого розвитку бізнесу. 246
Олена Чукурна, Іван Мозоля Аналіз бенчмаркінгу банківської установи в умовах цифровізації 249
Оксана Шиманська, Іванна Ситай Економічна аналітика як інструмент адаптації бізнесу до кризових викликів: приклад Nestlé. 251
Оксана Шиманська, Ярослав Совира Управлінська аналітика як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності 253
Ярослав Янковський Механізм впливу ризиків інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємств. 256

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З НОВИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

Наталія Буга, Анастасія Гладько Емоційний маркетинг у рекламних комунікаціях. 258
Микола Галабурда Імплементація результатів наукових досліджень в освітній програмі "Економічна аналітика" 261
Олександр Кірдан, Олександр Маціпула Модернізація професійної підготовки майбутніх менеджерів-економістів: компетентнісний підхід до формування аналітичного мислення. 262

Юлія Ковернінська, Олександр Бударєв Трансформація професійних компетентностей фахівців фінансової сфери під впливом сучасних трендів. 265
Любов Котова, Катерина Бодрухіна Формування «зелених» компетентностей працівників як чинник забезпечення сталого розвитку економіки 267
Ольга Митцева, Марина Осінська Освітня аналітика в епоху Digital Natives: системний аналіз трансформації когнітивного сприйняття студентів 270
Ольга Митцева, Марія Чорна Трансформація освітніх технологій у вищій школі. Формування нових компетентностей фахівців 272
Наталія Носова Сучасні виклики до підготовки фахівців з новими компетенціями в умовах розвитку аналітичної освіти та цифрових трансформацій 274
Ольга Островська, Оксана Юркевич Інтеграція штучного інтелекту у фахову підготовку фінансових аналітиків 277
Олена Петухова Гендерні аспекти підготовки фахівців з аналітичними компетенціями в Україні 279
Ольга Притоманова Застосування методів імітаційного моделювання у макроекономічному аналізі 281
Андрій Самійленко Селективність вступу як чинник формування якості людського капіталу: економіко-аналітичний підхід 285
Тетяна Соломчак Онлайн-курси та буткемпи як інструменти розвитку людського капіталу 288
Олена Чмир Цифрові ресурси для аналітичної освіти 291
Тетяна Якимчук Емоційний інтелект менеджерів в умовах діджиталізації бізнесу 294
Валентина Ясишена, Юлія Паламарчук Розвиток аналітичної освіти та підготовка фахівців з новими компетентностями 296

СЕКЦІЯ 5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ, BIG DATA ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Maria Piven (Kucheriava) AI-Driven Dashboard for Monitoring Circular Economy Development: Integrating Institutional Capacity, ESG and Sustainable Development Indicators 299
Юлія Алескерова, Юлія Падун Використання технологій Big Data для оцінки індивідуальних ризиків у страхуванні 301
Віталій Андрєєв, Надія Басюк Можливості використання штучного інтелекту в економічному аналізі підприємства 303
Дар'я Арзянцева, Дар'я Шельгоріна Управління сталими виробничими процесами підприємства на засадах цифровізації та ресурсоефективності . 305
Юрій Бицюра Вплив цифровізації та фінансових інновацій на трансформацію міжнародної валютної системи 308

Аліна Бохан Digital-технології у системі торговельних переговорів 311
Василь Гановський, Софія Чічкань Штучний інтелект
як інструмент підтримки операційних рішень у бізнесі 314
Остап Гнатів Аналіз тенденцій цифровізації управлінських процесів
на рівні територіальних громад: інституційний та нормативний аспекти... 317
Володимир Гужва Агентна аналітика в академічному середовищі 320
Вікторія Дуга Емоційний капітал в агротуризмі: аналітичні підходи
до оцінювання 323
Валерій Захожай Смарт-статистика як основа прогнозування
та Data-Driven управління..... 326
Ольга Катуніна, Дар'я Щербатюк Аналіз тональності відгуків клієнтів
банків із використанням Transformer-моделей..... 327
Андрій Коваль Цифровий двійник як інструмент оперативного управління
біоенергетичним підприємством..... 329
Олена Кравченко, Дмитро Кравченко Мультиагентні системи
як інструмент цифрової трансформації економічного аналізу..... 332
Вікторія Кривещенко, Дмитро Тихонюк Використання AI-асистентів
у системах клієнтської підтримки підприємств..... 335
Ірина Кулага Модернізація економічного аналізу в епоху цифровізації:
потенціал впровадження штучного інтелекту та технологій Big Data..... 337
Олена Литовченко Використання генеративного штучного інтелекту
для автоматизації аналітичних процедур в управлінні бізнесом..... 339
Вікторія Малтиз Особливості побудови сучасної стратегії цифрового
маркетингу 341
Ганна Мамонова, Павло Вишневський Аналіз ефективності візуальної
експертизи перевірки ШІ-контенту в системі економічної безпеки..... 344
Тетяна Манжос, Катерина Тарасюк Штучний інтелект у системах
групового прийняття економічних рішень в умовах нечіткості 347
Олексій Мельник, Микола Клєстов Linkedin Talent Insights
як цифровий інструмент аналітики структури IT-ринку праці України 350
Марина Мельникова Про перехід до використання штучного інтелекту
в аналітичному блоці системи управління виробничо-господарським
комплексом..... 353
Олексій Мізін Конкурентні відносини в умовах становлення платформної
економіки 355
Артем Міньков Цифровізація як фактор трансформації системи
управління підприємствами газового сектору..... 357
Даниїла Олійник, Степан Кошкаров Цифровий суверенітет України
в умовах війни та європейської інтеграції 359
Євген Панченко, Єгор Киян Штучний інтелект в аналітичній системі
міжнародного бізнесу 363
Надія Параниця, Поліна Перерва Проблеми кібербезпеки фінансових
та аналітичних даних підприємств в умовах цифровізації 365
Марина Пічугіна, Андрій Гуна Використання штучного інтелекту
в економічному аналізі бізнесу: можливості та обмеження 368

Артем Савицький Економічна аналітика туристично-готельного сектору в умовах цифрової невизначеності: трансформація підходів 370
Андрій Самійленко, Андрій Денисюк Теоретико-механістичні засади трансформації виробничої функції та ефективності підприємств у цифровій економіці 372
Ірина Созинова, Анна Лугіна Використання штучного інтелекту для розробки, проведення та аналізу маркетингових опитувань споживачів . . . 374
Наталія Терент'єва Контекстна та медійна реклама як інструменти підвищення ефективності цифрових маркетингових комунікацій 377
Галина Уманців, Жанна Бик Перспективи використання технологій Big Data в обліку 380
Світлана Ушеренко, Тетяна Катуніна Цифровізація управління фінансово-економічною резильєнтністю підприємства на базі технологій штучного інтелекту 382
Вікторія Хрустальова, Вікторія Гнисюк Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні 386
Валентина Ясишена, Олександр Кузьменко Роль митного пост-аудиту в системі фінансової безпеки держави 388
Валентина Ясишена, Анастасія Молочнюк Контроль і аудит в Україні та світі: досвід та перспективи в умовах цифровізації 391

СЕКЦІЯ 1.
ГЕОПОЛІТИКА ЗМІН: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

Viktor Branovytskyi
Doctor of Law, Associate Professor
Anastasiia Kotenok
Student of Higher Education
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine

SANCTIONS POLICY AS AN INSTRUMENT OF GEOECONOMIC INFLUENCE: LEGAL GROUNDS, IMPLEMENTATION CHANNELS AND MACROECONOMIC EFFECTS

In the context of geopolitical crises, sanctions have become a key instrument for responding to violations of international law and deterring states that breach established rules. Since 2022, sanctions against the russian federation (rf) have combined legal, financial, trade, energy and technological restrictions. They affect not only the target economy, but also global markets, supply chains, investment flows, energy security and long-term macroeconomic dynamics.

Sanctions may be defined as special restrictive measures applied to states, legal entities or individuals in order to prevent violations, respond to them or induce a change in behaviour. This interpretation corresponds to EU practice, where sanctions are treated as an instrument of the Common Foreign and Security Policy [1], and to Ukrainian legislation, which defines sanctions as special economic and other restrictive measures aimed at protecting national interests, security, sovereignty and territorial integrity [2]. Sanctions policy is a broader system of actions related to the justification, introduction, implementation, monitoring, review and termination of sanctions.

The legal grounds for sanctions are formed at three levels: international, regional and national. At the international level, they derive from the powers of the United Nations Security Council to maintain or restore international peace and security [3]. At the regional level, sanctions may be introduced by the European Union within the Common Foreign and Security Policy [1]. At the national level, they are based on domestic legislation, including the Law of Ukraine ‘On Sanctions’ [2].

In the geoeconomic dimension, sanctions function as strategic pressure: they limit the economic capacity of the target state and reshape its incentives by increasing the cost of aggressive or destabilising policies. Their evolution in the twentieth and twenty-first centuries shows a transition from general trade restrictions to multi-channel instruments. The League of Nations’ sanctions against Italy in 1935 demonstrated the limits of weak coordination and incomplete coverage of critical resources [4]. In the contemporary period, sanctions have become more targeted, financial and

technological: asset freezes, individual restrictions, limitations on payment systems, capital markets and dual-use technologies [3].

The main implementation channels are trade, financial, energy, technological and structural. The trade channel restricts exports, imports and supply chains; the financial channel limits access to assets, credit, settlements and capital; the energy channel concerns oil, gas, coal and energy equipment; and the technological channel restricts access to software, dual-use equipment and high-technology products. Through these channels, sanctions affect the balance of payments, budget revenues, investment, inflation, productivity and the long-term competitiveness of the target country.

The effectiveness of sanctions against the rf after 2022 can be assessed by comparing expected and actual outcomes across these channels. This approach makes it possible to evaluate not only the formal introduction of restrictions, but also their real macroeconomic impact.

Table 1 - Expected and actual results of sanctions against the rf after 2022

Channel	Expected result	Actual result
Trade	Reduced trade with developed economies; restricted access to critical goods; higher costs of trade reorientation.	EU imports from the rf in 2023 were 69% lower than in 2021, and EU exports to the rf were 57% lower; trade with China, India and Türkiye partly offset losses [5].
Financial	More difficult financing of public expenditure; restricted access to reserves; higher borrowing and currency risks.	About USD 300 billion of sovereign assets were frozen; the financial system was partly stabilised by currency controls and budget support [6].
Energy	Lower energy revenues, weaker capacity to finance the war and reduced energy leverage over Europe.	In 2024, fossil-fuel export revenues fell by 5%, while crude-oil revenues rose by 6%, indicating only a partial effect [7].
Technological	Restricted access to advanced technologies and components; lower industrial and military-industrial potential.	In the first ten months of 2023, the rf imported more than USD 22 billion of critical military components, including through third countries [8].
Structural	Lower growth potential, deeper technological backwardness and higher costs of maintaining a war economy.	No rapid collapse occurred, but dependence on state and military expenditure increased, while access to capital and innovation narrowed [5; 8].

The comparison shows that sanctions are effective, but their effects are neither immediate nor complete. The strongest correspondence between expected and actual outcomes is observed in the trade and financial channels: trade with the EU declined sharply, and a substantial share of the rf's sovereign reserves was blocked. The energy and technological channels demonstrate only partial correspondence, since the rf has adapted through alternative markets, third countries and circumvention logistics.

The structural channel has the most delayed effect. Its consequences are reflected not in an immediate GDP collapse, but in the long-term erosion of technological capacity, investment attractiveness and growth potential. Therefore, sanctions policy should be assessed not only by short-term GDP or exchange-rate indicators, but also by changes in the structure of the economy, access to capital, the technological base and the state's ability to finance aggressive policies.

Conclusions. Sanctions policy combines legal grounds with geoeconomic substance. Its effectiveness depends on international coordination, the duration of restrictions, control over circumvention and the ability of initiating countries to limit their own spillover costs. The case of sanctions against the rf shows that their main result is not the rapid destruction of the target economy, but a change in its medium- and long-term trajectory: narrower access to technology and capital, partial loss of markets, higher transaction costs, militarisation of the economy and reduced future development potential.

References

1. Restrictive measures (sanctions) // EUR-Lex: website. URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/restrictive-measures-sanctions.html (accessed: 07.06.2026).
2. On Sanctions: Law of Ukraine dated 14 August 2014 No. 1644-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18 (accessed: 07.06.2026).
3. Sanctions // United Nations Security Council: website. URL: https://main.un.org/securitycouncil/en/sanctions/information (accessed: 07.06.2026).
4. League of Nations Applies Economic Sanctions Against Italy // EBSCO Research Starters : website. URL: https://www.ebsco.com/research-starters/history/league-nations-applies-economic-sanctions-against-italy (accessed: 07.06.2026).
5. Zuleeg F., Emmanouilidis J. A., Borges de Castro R. Cost of aggression: EU sanctions against Russia two years on // European Policy Centre: website. 2024. URL: https://www.epc.eu/publication/Cost-of-aggression-EU-sanctions-against-Russia-two-years-on-58f570/ (accessed: 07.06.2026).
6. Frozen Russian State Assets // Verfassungsblog: website. 2025. URL: https://verfassungsblog.de/frozen-russian-state-assets/ (accessed: 07.06.2026).
7. December 2024 - Monthly analysis of Russian fossil fuel exports and sanctions // Centre for Research on Energy and Clean Air: website. 2025. URL: https://energyandcleanair.org/december-2024-monthly-analysis-of-russian-fossil-fuel-exports-and-sanctions/ (accessed: 07.06.2026).
8. Challenges of Export Controls Enforcement: How Russia Continues to Import Components for Its Military Production // Kyiv School of Economics: website. 2024. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/challenges-of-export-controls-enforcement-how-russia-continues-to-import-components-for-its-military-production/ (accessed: 07.06.2026).

Oleksandr Chaikin
PhD in Economics, doctoral student
Polissia National University
Zhytomyr, Ukraine

SHARED PROSPERITY AND THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE GROWTH

The national economy inclusive growth represents a broad, multi-dimensional policy goal. The national economy inclusive growth fundamentally rests on the provision of productive employment and the enhancement of economic opportunities, achieved through strategic investment in human capital and the establishment of robust social mechanisms designed to protect poor and vulnerable social groups. Inclusive growth implies to the formation of a new inclusive national economy, industry and business as a whole, directions of its diversification, decentralization, clustering and digitalization, implementation of smart specialization tools and strengthening the role of territorial communities should take place not only taking into account the assessment of the impact of measures on the growth of added value and employment of the population, but also to the fair and equal distribution of the economic activity results, promoting population cohesion and reducing social gaps.

The global impetus for prioritizing inclusive growth stems from the observed widening income gap both within and between nations, which has necessitated a better understanding of the root causes of inequality and the formulation of policies capable of effectively mitigating this disparity. The ability to foster economic expansion equitably is now recognized as a top policy priority, especially for developed nations striving to balance robust economic growth with comprehensive welfare provisions. By prioritizing shared prosperity, national strategies inherently align themselves with the broader targets of the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly those aimed at poverty eradication and reduction of inequalities (SDG 10) and promoting inclusive, sustained economic growth (SDG 8).

When economic expansion concentrates benefits among high-income or other privileged groups, the resulting income gap destabilizes the social contract. Failure to ensure that growth is widely distributed increases inequality, which fundamentally undermines social cohesion and weakens the collective ability of society to respond effectively during periods of crisis. Furthermore, corruption acts as a critical institutional barrier to economic inclusion. As a major obstacle to promoting shared prosperity, corruption disproportionately impacts the poor by increasing the cost of services, reducing access to justice, health, and education, and eroding public trust in government. In transitional economies, tackling corruption, particularly in areas like public procurement, is essential for creating more inclusive markets and opportunities for smaller enterprises.

The World Bank's research provides the empirical validation for the shared prosperity metric, confirming that positive shared prosperity is correlated with poverty reduction, and crucially, a positive shared prosperity premium is associated with a reduction in inequality. The ability to measure shared prosperity reliably is weakest in

the poorest, most fragile, and smallest countries, where data is available for only a fraction of the population [3]. There is no singular solution for achieving equitable inclusively oriented growth. However, the pursuit of skill-biased technological change, the capabilities and quality of education systems, the consolidation and structure of globalization and international trade policies and the necessary reforms of the labor market and its relevant institutions are identified as primary drivers contributing significantly to income inequality across both advanced and developing economies [1].The inclusive approach is necessary to ensure long-term competitiveness while simultaneously preserving social equality and general welfare. The implementation of inclusive economic growth directly to the achievement of Sustainable Development Goals, notably SDG 8, which emphasizes full and productive employment and decent work for all, thereby solving entrenched issues of social inequality [2].

Shared prosperity, popularized particularly by the World Bank, focuses on improving the welfare of the poorest 40 % of the population. This metric helps evaluate not only poverty reduction but also improvements in relative welfare and mobility. Its use has proven predictive of long-term social stability and resilience. If economic growth contributes disproportionately to the prosperity of high-income groups, inequality widens, social tensions deepen, and institutional legitimacy declines. Conversely, when the bottom 40 % gain a fair share of national progress, shared prosperity increases, social cohesion strengthens, and opportunities expand.

The conceptual link between shared prosperity and inclusive growth is therefore of strategic importance which allows governments to design better-targeted policies, strengthen labor market opportunities, increase institutional capacity, promote equitable access to knowledge and technology, and build a resilient socio-economic structure. The table below summarizes the core differences and convergence between these two essential concepts, establishing the analytical boundaries for the subsequent policy discussion (Table 1).

Table 1. Conceptual and Metric Convergence of Inclusive Growth and Shared Prosperity

Concept	Primary Focus	Key Metric	Policy Mechanism
Inclusive Growth	Multi-dimensional equity and equal opportunity; Sustainable expansion	Human capital indices, Gini coefficient reduction, employment rate disparity, non-monetary well-being	Education, labor market regulation, broad social investment, sustainability
Shared Prosperity	Income growth of the lowest segment (Pro-poor growth)	Annualized mean income/consumption growth of the bottom 40% (Shared Prosperity Premium)	Targeted social safety nets, pro-poor fiscal policies, reduction of regional disparities

Source: designed by author.

The achievement of Shared Prosperity is the definitive measure of a successful, resilient the national economic recovery in Ukraine. The existing framework, anchored by the Ukraine Facility and guided by the principles of the European Pillar of Social Rights, provides a coherent and actionable policy trajectory. However, the conversion

of large-scale financial assistance into positive income growth for the bottom 40 % remains conditional on accelerating structural reforms, particularly those concerning fiscal modernization and targeted human capital development. Institutional effectiveness, especially in governance and anti-corruption, acts as the critical gatekeeper, determining whether aid serves the nation broadly or is captured by narrow interests. The commitment to an inclusive model must be realized through efficient, evidence-based policy execution to mitigate the severe distributional risks inherent in FCV contexts. Future success will depend on the sustained capacity to manage public debt alongside massive public investment, mitigate the long-term risk of skill-biased inequality, and institutionalize distributional metrics across all levels of economic governance.

Shared prosperity and inclusive growth represent a unified paradigm for achieving long-term national economic resilience, stability, and social fairness. In the global context, ensuring equitable distribution of development benefits has become a fundamental strategic objective of economic governance. Research demonstrates that inclusive growth is multidimensional and cannot be achieved without strong institutions, investment in human capital, broad access to economic opportunities, and robust social protection systems.

Shared prosperity and inclusive growth represent the foundation of modern national development strategies. The integration of fairness, equity, and opportunity distribution into economic policy is essential for ensuring long-term stability, competitiveness, and social cohesion. For Ukraine, the principles of inclusive development are not optional but critical for reconstruction, recovery, and European integration. For Ukraine, the post-war reconstruction period provides a unique opportunity to redesign its economic model. Aligning national policies with EU inclusive development frameworks will be essential for overcoming structural inequality, rebuilding human capital, ensuring territorial cohesion, and strengthening societal resilience. Shared prosperity should be used as a central metric to evaluate the effectiveness of reconstruction efforts and long-term economic reforms.

References

1. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home/ (Accessed 18 May 2026).

2. Almas, H., Kim J., Wood, J. (2019), “A Survey of Inclusive Growth Policy” *Economies*, vol. 7, (3), Article 65, available at: https://doi.org/10.3390/economies7030065 (Accessed 18 May 2026).

3. Chaikin, O. (2020), “Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine”, *AIC Economics and Management*, vol. 2, pp. 106–114, available at: https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114 (Accessed 18 May 2026).

Dariia Kotenok
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine

GEOPOLITICAL CRISES AND THE TRANSFORMATION OF THE WORLD ECONOMIC ORDER: RETROSPECTIVE ANALYSIS, CHANNELS OF INFLUENCE AND SCENARIO MODELLING

Geopolitical crises constitute a specific type of socio-economic disruption arising at the intersection of political, military, economic and institutional confrontation between states or blocs of states. Methodologically, their conceptualisation is based on a combination of geopolitical, geoeconomic and security studies approaches [1; 2]. Accordingly, a geopolitical crisis may be understood as a systemic escalation of international confrontation that affects the world order through military-political, trade, financial, energy and institutional channels.

A retrospective analysis of crises in the twentieth and twenty-first centuries shows that their causes are most often associated with competition for resources, markets, technological leadership, institutional dominance and control over the security architecture. The First World War destroyed the pre-war model of globalisation and generated debt problems, inflation and the strengthening of the role of the United States in the world economy [3]. The Second World War ended the crisis of the interwar order and laid the foundations for the Bretton Woods monetary and financial architecture. The Great Depression of 1929-1933 acquired geopolitical significance through unemployment, protectionism and political radicalisation [4]. The Cold War produced a bloc-based division of the world economy, an arms race and technological rivalry [5]. The oil crises of the 1970s demonstrated that energy resources could be used as an instrument of geopolitical pressure, while the 2008 crisis reinforced the role of the state and central banks in economic stabilisation [6].

The Russian-Ukrainian war is a contemporary geopolitical crisis because it goes beyond a bilateral military conflict and affects international law, European security, energy independence, food stability, sanctions policy and the future architecture of the world order. Its consequences include the disruption of logistics routes, the reorientation of trade flows, inflationary pressure, rising defence expenditure, the growing role of international financial assistance and a rethinking of economic security [7; 8].

The generalisation of the experience of geopolitical crises makes it possible to distinguish five key channels through which they influence the world economy: trade, financial, energy, institutional and structural. The trade channel is reflected in changes in export and import directions, the destruction or restructuring of supply chains, sanctions and protectionism. The financial channel is associated with capital movements, currency instability, debt risks and the role of international financial institutions. The energy channel affects resource prices, inflation and energy security.

The institutional channel changes the rules of international interaction and mechanisms of global governance. The structural channel is manifested in shifts in centres of power, technological priorities and strategies of economic resilience [9].

To model the consequences of the war in Ukraine as a geopolitical crisis, it is appropriate to use the tools of game theory, in particular the logic of the prisoner's dilemma. This approach allows the conflict to be represented as a strategic interaction between two players: Ukraine and the democratic coalition (Block 1), and the Russian Federation / the revisionist bloc (Block 2). Each player chooses between cooperation and defection. Such an approach makes it possible to identify dominant strategies, a Nash equilibrium and the scenario in which coercion to peace changes the aggressor's payoff structure [10; 11].

	Block 2: cooperation	**Block 2: defection**
Block 1: diplomatic-legal strategy	1. Legal stabilisation. Restoration of the international order, gradual economic stabilisation and reduction of global uncertainty.	2. Unilateral concession. Prolongation of the crisis, increased risks for Ukraine and erosion of trust in international guarantees.
Block 1: strategic coercion to peace	3. Coercion to a stable peace and Ukraine's victory. Restoration of Ukraine's sovereignty, accountability of the aggressor and renewal of the world order on the basis of security and law.	4. Managed long-term confrontation. Deterrence of the aggressor, a high cost of stabilisation, but the creation of preconditions for Ukraine's future victory.

Figure 1 — Matrix of strategic scenarios of the Russian-Ukrainian war as a geopolitical crisis in the logic of the prisoner's dilemma

According to the matrix, for Block 2 in the short-term logic the dominant strategy is defection, as it allows the continuation of military, energy and trade pressure. For Block 1, the rationally preferable strategy is coercion to peace, since it minimises losses, raises the cost of aggression and changes the incentive structure for the Russian Federation. Therefore, the short-term Nash equilibrium is Scenario 4, namely managed long-term confrontation. At the same time, the desired target equilibrium of the repeated game is a transition to Scenario 3, when coercion by the democratic coalition forces the Russian Federation to cooperate.

The outcomes of Scenarios 3 and 4 differ significantly across transmission channels. Under Scenario 3, the trade channel implies the restoration of Ukrainian exports and secure logistics; the financial channel implies the mobilisation of resources for reconstruction and lower investment risks; the energy channel implies reduced dependence on Russian resources; the institutional channel implies strengthened accountability of the aggressor and a greater role for international security mechanisms; and the structural channel implies Ukraine's modernisation, weakening of the resource-based model of Russian influence and consolidation of democratic coalitions. Under Scenario 4, these channels are manifested in the long-term

reorientation of trade, prolonged sanctions, Europe's energy autonomisation, a stronger role of the state in security policy and the division of the world economy into security-compatible blocs.

To summarise, contemporary geopolitical crises not only disrupt short-term economic equilibrium but also transform the long-term trajectory of global development. Their consequences are reflected in the restructuring of trade, finance, energy, international institutions and centres of economic power. The Russian-Ukrainian war is a full-scale geopolitical crisis because it affects global security, energy markets, food stability, sanctions regimes, international finance and the logic of global governance. The application of game-theoretic tools to the strategic analysis of geopolitical crises shows that unilateral concessions do not remove the aggressor's incentives for defection. The most rational strategy for Ukraine and the democratic coalition is strategic coercion to peace. Systematising the consequences of Ukraine's victory through the identified transmission mechanisms indicates that such a victory is not only the restoration of justice for the victim state, but also a factor in renewing the world order on the basis of international law, security, economic resilience and accountability for rule violations.

References

1. Geopolitics // Encyclopaedia Britannica: website. 2026. URL: https://www.britannica.com/topic/geopolitics (accessed: 03.06.2026).
2. Blackwill R. D., Harris J. M. War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016. 384 p.
3. Eichengreen B. Globalizing Capital: A History of the International Monetary System. 3rd ed. Princeton: Princeton University Press, 2019. 320 p.
4. Kindleberger C. P. The World in Depression, 1929-1939. Berkeley: University of California Press, 1986. 355 p.
5. Gaddis J. L. The Cold War: A New History. New York: Penguin Press, 2005. 333 p.
6. Tooze A. Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World. New York: Viking, 2018. 720 p.
7. Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine // OECD: website. 2022-2025. URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/ (accessed: 03.06.2026).
8. World Economic Outlook. Washington, DC: International Monetary Fund, 2025-2026. URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO (accessed: 03.06.2026).
9. Fan T., Wo M., Xiang W. Geopolitical Barriers to Globalization. 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2509.12084 (accessed: 03.06.2026).
10. Nash J. F. Equilibrium Points in N-Person Games // Proceedings of the National Academy of Sciences. 1950. Vol. 36, No. 1. P. 48-49.
11. Axelrod R. The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books, 1984. 241 p.

Valentyn Velychko
PhD in economics, associate professor
'Ukrainian-Chinese education
alliance 'One belt, one road'
Kyiv, Ukraine

CHINESE REGIONAL STUDIES ON GEO-ECONOMICS OF TRANSBORDER INTEGRATION

The initial wave of regional studies research in China materialised in the late 1980s and early 1990s. At that time, the composition of the regional economic community included partners from the disciplines of economic geography and urban planning, with only a limited number of participants from the field of pure economics. The prevailing economic concepts and theoretical frameworks espoused in numerous regional economics tomes during that period served as the foundational principles for the development of economic geography. However, within the field of regional science, economists, including Li Yining, Chen Dongsheng, Zhang Wanqing, Zhou Qiye, Chen Biding and Yang Kaichun, among others, began to assume a leading role. A proportion of these individuals proceeded to assume leadership roles within faculties and regional studies units [1]. The ongoing significant escalation in research activity occurred in the latter half of the 1990s and early 2000s, as evidenced by the contributions of prominent scholars such as Liu Shucheng, Liu Zaixing, Zao Chenlin, and An Fusen.

The broadening of inclusivity in the "process of strengthening the theoretical basis", that is to say, the establishment of regional economics in China as a theoretical discipline, commenced alongside the deepening of the policy of reform and opening up. Nevertheless, for a considerable period, the prevailing consensus was that the conceptual framework of domestic regional science was not yet optimal [2].

For instance, during the crisis of the world economy integration, the field of regional studies cannot always be confined to a national framework. Given the need for effective interactions among border entities of different countries, the regional studies explore various aspects of the border economy, advocating for the development of these crucial areas. Existing international organisations (ASEAN etc.) transcend national borders, thereby forming macro-regions of transborder integration (TBI). In the context of the TBI, it is imperative to acknowledge the significance of border regions as pivotal components of territorial security infrastructure. These regions function as crucial access points to and from external domains, underscoring their strategic importance within the broader security framework.

One of them, Xinjiang, is becoming China's geoeconomic outpost in the Central Asian region. As a, core area of the Silk Road Economic Belt, the region benefits from massive infrastructure investment, a Pilot Free Trade Zone, and policies encouraging, high-quality development.

However, a number of problems have not been resolved. In the region, high macroeconomic development indicators coexist with a host of socioeconomic problems. Despite the undeniable successes in the development of the economy of the autonomy notes the existence of such socio-economic problems as the lag in economic

development from coastal East, excessive development of raw material areas in comparison with manufacturing and processing areas, increasing competitiveness of the region's products in the Central Asian markets [3].

Table 1 Xinjiang FTA's performance facts

The Zone, occupying only one ten-thousandth of the region's land area, now generates about 40 percent of Xinjiang's total foreign trade. Policy experimentation at scale has become a catalyst for broader integration.
Logistics advantages are also being converted into industrial competitiveness, marking a shift from "channel economy" to "industrial economy".
The Zone's "freight train plus overseas warehouse" model that allows the region's dried fruits to reach Central Asian supermarket shelves within 48 hours while trimming logistics costs by 30 percent.
The Zone's total imports and exports with the five Central Asian countries exceeded 100 billion yuan, representing 39.4 percent of overall trade with the region.
Exports of NEVs and large-scale equipment surged 102.4 percent year-on-year, while agricultural product exports rose 100.1 percent, reshaping a pattern once dominated by mineral commodities.[3]

In light of the intricate geopolitical landscape of cross-borders, an examination of the prevailing status and mechanisms of influence of geo-economy in border regions, assumes paramount importance. Compared with other regional economic studies, the major obstacle to analising border-regions has been the difficulties in collecting sufficient and compatible cross-border data[4]

Specifically, the regional scientific analysis is significant in terms of utilising traditional advantages to accelerate China's development in border and minority areas, in terms of establishing a framework for the further analysis of the geo-economy in border regions.

The regional science also introduced three indexes: the local economy, the export-oriented economy and local development. The results obtained indicated that the level of geo-economic influence in border areas has grown steadily, exhibiting significant spatial differentiation[5].

The absolute geo-economic dominance of Northeast China in the transborder trade and paradiplomacy gradually declines over time and extended to China's Northwest and Southwest. It became evident that regions exhibiting geo-economic advantages are distributed now in a more dispersed manner there, manifesting a wider spatial polarization pattern. This pattern is characterised by the presence of many polar nuclei, including Yanbian Korean Autonomous Prefecture (located in Jilin province), Baotou city (sits within Inner Mongolia), Bortala Mongol Autonomous Prefecture (in Xinjiang), Dehong Dai and Jingpo Autonomous Prefectures, and the city of Chongzuo (within the Yunnan-Guangxi area) etc.[5]

Geo-economics in the border areas there is mainly influenced by national policies, the development level of neighboring countries, as well as the desire of these countries to cooperate with China in bilateral trade and investment. Favorable policies, modern transport facilities, cultural proximity and other factors also impact the geo-economics

of border areas significantly. The Inner Mongolia and Tibet areas are mainly influenced by neighboring countries, while Liaoning and Xinjiang are mainly affected by Chinese policies; the Yunnan-Guangxi area in Southwest is influenced by a combination of these factors[5].

The regional economics of China are dedicated to exploring the intricate cross-border socioeconomic and environmental connections. By highlighting the significance of fruitful interactions among neighboring nations, these investigations aim to foster collaborative growth and sustainability in mega regions.

References

1. Liu Bingsuan et al. (2019). Review of 70 years of regional economic development in China and future prospects.*China Industrial Economy*. No. 9,pp.24-41 https://chinareal.nankai.edu.cn/__local/5/71/4B/A2EC1FCA2A1C22D5F47A6AD623D_0AC42485_30EB68.pdf?e=.pdf;

2. Liu Bingsuan, Zhu Junfeng, Zhou Yulong. Evolution of China's Regional Economic Theory and Future Prospects.*Management World.*2020. Issue 2 https://doi:CNKI:SUN:GLSJ.0.2020-02-017

3. 70 years on, how China's Xinjiang achieves all-round progress in development. *CGTN*. 2025.September 25; Khorgos expands role as major trade hub (2025). *China Daily*, September 18

4. Boekema, F. W. M. (1998). Border-regional economies: Contributions to economics. Rongxing Guo. *Journal of Economic and Social Geography.*1998.#89(3). P.338.

5. Song, Tao et al. Spatial difference and mechanisms of influence of geo-economy in the border areas of China (2017). *Journal of Geographic Sciences*. #27. Pp. 1463–1480. https://doi.org/10.1007/s11442-017-1447-8

Тетяна Артьомова
д-р.екон.наук, доцент
ДУ «Інститут економіки
та прогнозування НАН України»
Київ, Україна

МЕТАВСЕСВІТ ЯК ГІБРИДНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР СУСПІЛЬНОЇ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

Метавсесвіт є новітньою цивілізаційною формою організації суспільного життя і освітньо-професійної діяльності, що набуває дедалі більшого поширення. В загальному сенсі *метавсесвіт* (приставки мета-*від грецької* μετά – «між, після, через, за межами, більш всеосяжний» і слова всесвіт) є постійно діючим віртуальним простором, в якому актори взаємодіють між собою та з цифровими об'єктами через аватари за допомогою технологій віртуальної реальності (звичайних персональних комп'ютерів, персональних комп'ютерів з гарнітурами віртуальної та доповненої реальності).

Вважається, що поняття «метавсесвіт» узвичаїв американський фантаст Ніл Стівенсон у романі «Лавина» (1992). Метавсесвітом письменник означив віртуальний світ, населений аватарами реальних людей. Аналогічна версія згодом зустрічалася в інших фантастичних романах, зокрема, у книзі «Першому гравцю приготуватися» Ернеста Клайна тощо.

Підґрунтя метавсесвіту можна характеризувати як гібридний простір соціальної діяльності, який за формою є сполученням переплетених елементів віртуально-доповненої та традиційної (повсякденної) реальності, за змістом – конгломератом цифрової і механіко-технологічної системи, яка функціонує за фізико-біологічними законами. Отже, метавсесвіт постає певним перехідним станом суспільного буття і господарської діяльності з невизначеними життєвими перспективами.

Феномен метавсесвіту технологічно спирається на такі основні компоненти:

- тривимірний цифровий простір, сформований технологіями віртуальної (virtual reality – VR) або доповненої (augmentedreality – AR) реальності;
- технологію блокчейн (blockchain) та NFT (non-fungible token);
- штучний інтелект (artificial intelligence – AI);
- імерсивні технології візуального, аудіального й тактильного занурення до 3D-світів тощо.

Метою існування метавсесвіту є створення нових способів і форм суспільної комунікації, ігрової, освітньої, професійної та іншої взаємодії через технології надання подіям реального життя цифрового виміру і зворотного трансформування об’єктів і модусів віртуальної комунікації – до стану повсякденного світу. Зазначені модифікації соціальної взаємодії в просторі метавсесвіту реалізуються на основі нового покоління інтернет-платформ, в межах яких утворюються й облаштовуються віртуальні/цифрові світи для умовно комфортного життєвого перебування, праці та відпочинку, набуття нових освітніх компетенцій, професійних та інших навичок комп’ютерних користувачів. При цьому віртуальна життєва складова метавсесвіту розвивається не за певним сценарієм, заданим набором алгоритмів, а постає своєрідною загальною «ігровою пісочницею» (масштабним сумісним комп’ютерним ігровим майданчиком), в якій користувачі через управління «діяльністю» аватарів (трансляторів-носіїв людської суб’єктності) у сфері суспільного спілкування, подорожей, розробки цифрових товарів, створення предметів мистецтва тощо проектують особисту й сукупну уявну («фантомну») соціальну історію.

Метавсесвіт можна розглядати як наступника та нову стадію розвитку традиційного інтернету; у цьому сенсі він за змістом є широким набором протоколів, технологій, каналів обміну інформацією, пристроїв доступу до контенту, форм та можливостей інтерактивної користувацької взаємодії. За деякими оцінками, у найближчі 10 років технології метавсесвіту можуть утворити ринок цифрової комерції з оборотом від сотень мільярдів до десятків трильйонів доларів. Проте інші експерти із сумнівом ставляться до здатності світової інформаційної індустрії успішно реалізувати такий масштабний проєкт [1].

Згідно з найбільш вживаними підходами [2], *основні властивості майбутнього метавсесвіту можна визначити* наступним чином:

- *постійність:* простір метавсесвіту має бути довічним і безперервним, як саме життя, отже його неможливо припинити або «перезапустити»;
- *синхронність:* метавсесвіт існує «послідовно», охоплює події й життєвий досвід акторів реального і віртуального світів;
- *доступність та рівні можливості для користувачів:* усі бажаючі можуть приєднуватися до метавсесвіту, рівноправно брати участь у його подіях;
- *замкнений характер економіки:* користувачі метавсесвіту, приватні особи та компанії, набувають статусу віртуальних економічних суб'єктів через здійснення транзакцій, інвестицій, інших економічних операцій з цифровими об'єктами за технологією блокчейн (децентралізованого цифрового реєстру);
- *реальність відчуття віртуального світу:* метавсесвіт поєднує фізичний та цифровий світи, переплітаючи цифрові платформи і соціальні мережі;
- *глибока сумісність різноманітних цифрових платформ як* передумова вільного переміщення віртуальних об'єктів (інформації, даних, контенту тощо) між окремими цифровими світами, а також процесів взаємного перетворення об'єктів цифрової і повсякденної реальності;
- *насичення користувальницьким контентом,* адже життєздатність і синергійний потенціал метавсесвіту визначається ступенем наповнення контентом і досвідом, який створюють його користувачі.

Відомо, що донині не створено жодного віртуального світу, який сповна відповідав би усім вище переліченим вимогам. На думку фахівців, попередньою передумовою розбудови повноцінного метавсесвіту є подолання існуючих технологічних перешкод на шляху забезпечення сумісності різних його сегментів через оптимізацію VR-гаджетів, створення нових імерсивних технологій, децентралізованих хмарних сховищ величезних масивів даних тощо.

За функціональним призначенням існуючі метавсесвіти можна поділити на такі групи*: для ігор та навчання, для роботи, криптосвіти в економіці, заснованій на технології блокчейн*. Гра є найбільш відомою і поширеною формою соціальної комунікації в просторі метавсесвіту.

Проте кожен метавсесвіт – це багатогранне явище, яке недоречно зводити до певної окремої сфери. Так, відомі сучасні ігрові метавсесвіти надають різноманітні сполучені послуги з професійної освіти, створення та продажу цифрових об'єктів, оптимізації виробничої діяльності на цифрових моделях, організації віртуальних нарад, гала-концертів, рекламних кампаній тощо. Наприклад, ігровий метавсесвіт Roblox надає власні віртуальні майданчики для проведення навчальних занять, продажу ігрових предметів тощо. До 2030 р. компанія передбачає навчити у метавсесвіті близько 100 млн студентів, і для вивчення кожної теми їх переноситимуть у спеціальні віртуальні світи.

Викликає значний інтерес функціональний потенціал освітньо-промислових метавсесвітів. Так, один із найбільших світових виробників зварювального обладнання Lincoln Electric нещодавно зіткнувся з нестачею сертифікованих зварювальників. Намагаючись подолати недоліки повільного і дорогого традиційного професійного навчання, компанія інтегрувала навчальний процес у

метавсесвіт. За допомогою гарнітур віртуальної реальності стажери освоюють технологію зварних швів в імерсивному середовищі. Внаслідок цього тривалість навчання суттєво знизилася, а якість зросла. Симуляція роботи збиральних цехів у віртуальному середовищі Omniverse від NVIDIA дозволила автовиробникові Mercedes-Benzскоротити енергоспоживання та кількість відходів з одночасним підвищенням якості продукції.

Проте, слід зазначити, що, на відміну від технологічних аспектів, проблеми соціально-економічного функціонування гібридного простору-часу метавсесвіту є малодослідженими. Втім, *розуміння законів розгортання середовища метавсесвіту як перехідного стану суспільного буття і освітньо-професійної діяльності* з невизначеними життєвими перспективами є актуальною суспільною потребою, яка *вимагає пошуку і застосування адекватних наукових дослідницьких підходів*.

Провідні політико-економічні школи мають достатній творчий потенціал для адекватного осмислення соціально-економічної природи гібридного простору-часу метавсесвіту як новітнього середовища соціальних взаємодій та освітньо-професійної діяльності. Адекватно реалізувати таку місію зазначені наукові напрями здатні на методологічному підґрунті економічної цінності як економічного блага в межах логіки Серединного шляху як класичного інституційного русла течії економічної думки [3].

Література

1. Ладуба М. Що таке метавсесвіт і як на ньому заробити. URL:https://mc.today/chto-takoe-metavselennaya-i-kak-na-nej-zarabotat/

*2. Ball Matthew*The Metaverse: Fully Revised and Updated Edition: Building the Spatial Internet Hardcover. July 23, 2024. 448 p.

3. Артьомова Т. Теорія вартості як надбання економічної науки. Е*кономічна теорія*. 2022. № 3. С. 33 (29–44).

Олена Бокій
канд.екон.наук, старший дослідник
Інститут продовольчих ресурсів НААН
Київ, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ П5ОТРЕБ НАСЕЛЕННЯ У ПРОДОВОЛЬСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У процесі розвитку суспільства, під впливом внутрішніх та зовнішніх викликів змінювалися споживчі переваги та потреби населення у продовольчій продукції. На етапі становлення незалежної України від 1991 року, коли відбувався перехід від командно-адміністративної системи до ринкових відносин, Держстат України фіксував великі обсяги споживання продовольства на одну особу, відповідно до продовольчих балансів і статистики виробництва. Зокрема, молока і молочних продуктів (у перерахунку на коров’яче молоко) –

345,5 кг (майже литр на добу, що наближено до рекомендованої норми), хліба і хлібопродуктів – 142 кг (за норми 101 кг), овочів 102,5 кг, що перевищувало показники багатьох європейських країн м'яса – 65,5 кг. Водночас реальний стан свідчив про дефіцит продовольчих товарів, через недосконалу розподільчу систему і занижені ціни, які призводили до миттєвої скупівлі продуктів, які з'являлися на полицях магазинів. Також, завдяки високій якості і низьким цінам на продукцію, великі обсяги товарів скуповувалися сусідніми республіками. Вже станом на 2000 рік наполовину знизилося споживання м'яса, на 42% – молочної продукції, 12% – хліба (і у подальшому знижувалося). У 2021 році (коли востаннє оприлюднювалася інформація Держстату України щодо споживання на одну особу), відповідно до 2000 року, більше ніж на 60% зросло споживаня м'яса (до 53 кг), більне ніж на 63% – яєць і овочів, водночас на 26% скоротилося споживання хліба і хлібопродуктів (до 92,7 кг) [1]. Дані офіційної статистики у подальшому могли відрізнятися від реальних, через тіньові ринки і зміну форми власності підприємств. На етапах еволюції продовольчого ринку та суспільства, від локальних магазинів до супермаркетів і ритейлу, і водночас малих крамниць, істотно розширився асортимент продукції. Якщо на початку незалежності в наявності були 2-3 види молока, кефіру і до 7-10 – твердих сирів, обмежений вибір хліба, ковбас і м'яса (яке переважно закуповувалося на ринку), на теперішній час, на прикладі хлібобулочної продукції, холдинг «Хлібні інвестиції» має 488 унікальні товарні позиції (SKU), Концерн Хлібпром представляє 190 виробів, а Київхліб – до 128.

Загалом, потреби населення у продовольстві еволюціонували від базових (у калоріях та мікроелементах) до екологічної та функціональної продукції, яка враховує індивідуальні потреби споживачів. Відповідно до досліджень ФАО (Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН) у світі відбувся так званий «харчовий перехід» – від традиційного рослинного асортименту до збільшення споживання тваринного білка (насамперед у країнах, що розвиваються); урбанізація суспільства призвела до збільшення частки ультрапереробленої продукції і «швидких перекусів». Поруч із недоїданням вразливих верств, збільшується частка з населення з ознаками переїдання та ожиріння. У відповідь на світові виклики, ФАО просуває концепцію стійкого здорового харчування, що передбачає переваги цільнозернової їжі, мінімізацію відходів їжі та помірне споживання тваринних жирів [2].

Виклики війни в Україні суттєво вплинули на стан і структуру споживання продовольства – насамперед через порушення поставок продовольства та необхідність локалізації харчових ланцюгів. Зросла частка продукції тривалого зберігання, що спонукало до наукових досліджень щодо збереження харчової та поживності цінності продукції, забезпечення якості й безпечності продовольства. Тимчасового зменшився асортиментний ряд продукції, збільшився сегмент споживачів в армії та інших спеціалізованих закладах з обмеженим асортиментом харчування. Разом із викликами війни, на споживання продовольства впливають природні явища та катаклізми, зокрема глобальне потепління. Адже підвищення середньоденної температури зменшує потребу людини у калоріях, збільшує період сезонної продукції. Тому виробники

продовольства змушені вживати заходи щодо зменшення витрат на подолання нових викликів, включно з розвитком «зеленої» енергетики. Окрім негативних явищ, на процеси споживання продовольства впливають трансформаційні зміни в економіці й суспільстві, посилення трендів «здорового харчування» та персоналізації споживання їжі.

Дослідженням потреб і рівня споживання продовольства, у контексті продовольчої безпеки, займаються державні й недержавні інституції. Рівень споживання основних видів продовольства на одну особу до 2021 року оприлюднював Держстат України, на підставі розрахунків балансів та споживання, у перерахунку на основний продукт. Також, за даними Держстату, оцінювалися показники споживання продовольства домогосподарствами і динаміка цін на продовольчу продукцію. У світі комплекс досліджень у галузі продовольчої безпеки та споживання продовольства здійснюють фахівці ФАО. В Україні і світі застосовують методики оцінки рівня продовольчої безпеки, завдяки яким можна оцінити рівень і достатність споживання продовольства, відповідно до рекомендованих норм калорійності та споживання продовольчої продукції. Нова Методика оцінки індикаторів продовольчої безпеки (яку розроблено у межах реалізації Плану заходів Стратегії продовольчої безпеки до 2027 року) замінила застарілу методику від 05.12.2007 року № 1379 [2]. Нормативний документ спирається на показники якості і достатності продукції, її фізичній та економічній доступності і гармонізований із підходами ФАО. Методика впроваджує моніторинг та його інструментарій дослідження не лише на національному, а й на регіональному рівні. Оцінюється економічна та фізична доступність продовольства у заданій місцевості. Нині задіяний трирівневий механізм державних інституцій: збір даних здійснює Держстат (у частині витрат домогосподарств на харчування, калорійності й складу продуктів); Мінекономіки узагальнює дані Держстату та інших інституцій та розраховує індикатори продовольчої безпеки; обласні військові адміністрації виявляють потреби та насиченість місцевих ринків та населення, включно з внутрішньо переміщеними особами, і взаємодіють з національними та міжнародними організаціями з питань надання продовольчої допомоги і підтримки місцевих виробників продовольства. Норми споживання продовольства встановлює МОЗ, а контроль за цінами та якістю харчової продукції здійснює Держспоживслужба. Контроль за відповідністю рекомендованим нормам, якістю та безпечністю споживання також є багаторівневим: на рівні держави – Мінекономіки і Держспоживслужбою, у закладах лікування та освіти – відповідними уповноваженими органами та підрозділами Держспоживслужби.

Оцінку кон’юнктури споживання також здійснюють міжнародні інституції (ООН, ФАО, UNICEF), Всесвітня продовольча програма (ВПП / WFP) аналізує різноманітність раціону, споживання білків тощо. Наукові інститути розраховують баланси попиту і пропозиції продовольства, склад раціону, а неурядові експертні організації (зокрема, Центр Разумкова, Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) – добробут населення і можливість повноцінно харчуватися, а Київська школа економіки (KSE) – стан продовольчої безпеки та споживання продовольства у воєнний час.

Підходи до оцінки продовольчих потреб населення базуються на: 1) виявленні купівельної спроможності населення у перерахунку на харчові продукти; 2) визначенні потреб громад і регіонів, у межах міжнародних та національних програм продовольчої допомоги; 3) динаміці і структурі витрат домогосподарств на продовольство; 4) оцінці рівня харчування вразливих верств населення та потреби в адресній продовольчій допомозі; 5) дослідженнях ритейлу; 6) платформі кластерів продовольчої безпеки; 7) проєктах REACH щодо доступу українських родин до базових харчових продуктів.

Потреби населення у продовольстві змінювалися під впливом кризових ситуацій та трансформаційних перетворень суспільства. Комплексне дослідження потреб населення у продовольчій продукції, з урахуванням сучасних викликів та можливостей, сприятиме об'єктивній оцінці ситуації щодо продовольчого споживання, вжиттю адресних заходів для забезпечення продовольчої безпеки країни та сталого розвитку країни і її населення.

Література

1. Державна служба статистики України. www.ukrstat.gov.ua.
2. Fao and Agricolture Organization. https://www.fao.org/.
3. Про затвердження Методики розрахунку індикаторів продовольчої безпеки. Постанова КМУ від 15 вересня 2025 р. № 1140. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1140-2025-%D0%BF#Text.

Наталія Болквадзе
канд.екон.наук, доцент
Західноукраїнський
національний університет
Тернопіль, Україна

ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАРШРУТІВ У МІЖНАРОДНІЙ МОРСЬКІЙ ЛОГІСТИЦІ

Сучасна архітектура міжнародної торгівлі зазнає фундаментальних трансформацій під впливом геополітичної нестабільності. Оскільки понад 80% світових обсягів товарів транспортується морським шляхом, стабільність логістичних коридорів є визначальним фактором глобальної економічної безпеки [1].

Традиційні морські маршрути, зосереджені навколо критичних географічних точок звуження (*chokepoints*), опинилися під безпрецедентним тиском воєнних конфліктів, актів піратства та суверенних блокад [2]. Цей стан зумовлює уповільнення темпів зростання світової торгівлі у 2025-2026 рр. до мінімальних

0,5% [1]. Дослідження природи геополітичних ризиків та розробка стратегій диверсифікації маршрутів стають пріоритетом для забезпечення стійкості ланцюгів постачання.

У 2024-2026 роках спостерігається синхронне виникнення кризових ситуацій на декількох ключових вузлах світового судноплавства:

1. Суецький канал та Баб-ель-Мандебська протока. Тривалі ризики безпеки в Червоному морі змусили провідних контейнерних операторів (зокрема Maersk, MSC) перенаправляти судна навколо мису Доброї Надії [1]. Це збільшило дистанцію перевезень на 30-40%, а тривалість рейсів зросла – на 10-14 днів, відповідно глобальний показник тонно-миль зріс майже на 6% [1].

2. Ормузька протока. Криза та блокування судноплавства у 2026 році стали найгострішим шоком для енергетичних ринків. Оскільки через протоку здійснюється транзит критичних обсягів нафти та зрідженого природного газу, ескалація призвела до дефіциту вільного танкерного флоту та різкого зростання операційних витрат логістичних компаній [2].

3. Панамський канал. Попри певне відновлення пропускної спроможності після гідрокліматичної кризи попередніх років, канал залишається під навантаженням через перерозподіл енергетичних потоків [2].

Економічні наслідки геополітичного тиску мають комплексний характер. По-перше, подовження маршрутів спричиняє додаткові витрати на паливо та страхування (war risk premiums). Наприклад, криза в Ормузькій протоці у 2026 році додала до вартості бареля нафти понад 40 дол. США через логістичну премію [2]. По-друге, спостерігається дефіцит пропускної спроможності портів та зростання часу очікування суден на рейдах, який у розвинених країнах зріс у середньому на 23% [1].

З огляду на це, логістичні компанії та суверенні держави впроваджують наступні страхові стратегії диверсифікації:

- Мультимодальне дублювання. Поєднання морського транспорту з розгалуженими залізничними та автомобільними коридорами (наприклад, розвиток Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту).
- Регіоналізація та локалізація ланцюгів (Nearshoring/Friendshoring). Перенесення виробничих потужностей ближче до ринків споживання для скорочення плеча морського фрахту [1].

Цифровізація логістичного маневру. Використання систем Maritime Single Window та предиктивної аналітики для динамічного перенаправлення флотів у разі загрози блокування портів [1].

Геополітичні ризики у 2026 році остаточно перетворилися з короткострокових форс-мажорів на перманентний чинник впливу на світову торгівлю. Вразливість морських проточних систем вимагає від міжнародного бізнесу відмови від стратегій мінімізації витрат (Just-in-Time) на користь стратегій створення резервів та гнучкості (Just-in-Case). Диверсифікація маршрутів через використання альтернативних географічних обходів (мис Доброї Надії), розбудову інтермодальних залізничних шляхів та цифровізацію управління флотом є єдиним механізмом забезпечення стійкості логістичних систем у період глобальних геополітичних змін.

Таблиця 1. Стан і динаміка ризиків ключових морських вузлів у 2026 р.

Вузол / Протока	**Поточний статус ризику (травень 2026 р.)**	**Основні наслідки для логістики**
Ормузька протока	Надзвичайно високий (критичний)	Дефіцит танкерів, зміна географії закупівель енергоносіїв.
Баб-ель-Мандеб / Суец	Високий (нестабільний)	Контейнерні лінії курсують в обхід Африки; зростання викидів CO_2.
Панамський канал	Помірний (стабілізований)	Гідрологічні обмеження послабилися, але ризик перевантаження високий.
Малаккська протока	Стабільний (під посиленим моніторингом)	Наднизька пропускна варіативність, загроза заторів.

Джерело: [1], [2].

Література

1. Review of Maritime Transport 2025: Staying the course in turbulent waters / UN Trade and Development (UNCTAD). 2025. 24 Sept. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025 (accessed 03.06.2026).
2. Maritime Chokepoints and Risks to Global Shipping and Energy Security. *Baker Institute for Public Policy*. 2026. 16 March. URL: https://www.bakerinstitute.org/research/maritime-chokepoints-and-risks-global-shipping-and-energy-security (accessed 03.06.2026).
3. How Far Is Chokepoint Disruption Spreading Beyond Hormuz? *CZ App: Analyst Insights*. 2026. 28 May. URL: https://www.czapp.com/analyst-insights/how-far-is-chokepoint-disruption-spreading-beyond-hormuz/ (accessed 03.06.2026).

Захарій Варналій
д-р.екон.наук, професор
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
Київ, Україна

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК КЛЮЧОВА ІНСТИТУЦІЙНА ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В КООРДИНАТАХ ПОВОЄННОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Повоєнна резильєнтність в Україні – це здатність держави, суспільства та економіки не лише відновлюватися після воєнних наслідків та шоків, але й трансформуватися, адаптуватися, розвиватися та зміцнюватися у відповідь на нові виклики і загрози та ставати сильнішими. Важливим аспектом у цьому контексті є інституційна стійкість державного управління, зокрема, здатність інституцій надавати послуги (через Дію та ЦНАПи) навіть в умовах війни, чи

інших надзвичайних ситуацій. Не менш важливими є дієві реформи у сферах верховенства права та антикорупції які слугують інструментами євроінтеграційних процесів. Ось чому важко не погодитися з О.Ф. Новіковою та її колегами, що резильєнтність слід осмислювати не просто як здатність, а як стратегію дій для набуття і розвитку необхідних властивостей на індивідуальному та інституційному рівнях [5].

Безперечно, головною загрозою національній безпеці, зокрема, економічній безпеці України на сучасному етапі є повномасштабна російсько-українська війна. Водночас воюючи із зовнішнім ворогом, ми не повинні забувати і про внутрішні загрози, про внутрішніх ворогів. Як зазначав китайський стратег і мислитель VI століття Сунь-Цзи, щоб побороти зовнішнього ворога, не поборовши внутрішнього, неможливо.

Вкрай негативний вплив на систему забезпечення економічної безпеки України мають внутрішні інституційні загрози, які проявляються як деформації. Інституційні деформації – це якісні викривлення інституційних форм економічної системи. На сучасному етапі основними загрозливими формами внутрішніх інституційних деформацій в Україні є: тіньова економіка, корупція, тіньова парадержава, рейдерство та непродуктивний відплив капіталу (офшорізація). Саме ці форми інституційних деформацій є найбільшими за обсягами, соціально-економічними наслідками та реальними загрозами економічній безпеці України [1; 3].

Ключовою формою інституційних загроз економічній системи будь-якої країни є тіньова економіка. Системними наслідками тінізації в Україні є втрата: дієвості важелів грошово-кредитної політики через значний обсяг оборотів гривневої та валютної маси, що не підпадає під регулювання банківської системи України; дієвості фіскальних інструментів та марнотратство бюджетних ресурсів; інвестиційного потенціалу та відплив ресурсів з процесу суспільного відтворення; потенціалу та дієвості соціальної політики в контексті поширення тіньової зайнятості та зростання диференціації доходів населення. Нарешті, тінізація гальмує перехід до інноваційної моделі розвитку через недостатній розвиток інвестування та неефективне відтворення людського капіталу тощо [1; 3].

У контексті концептуальних, міждисциплінарних та науково-прикладних складників теоретико-прикладних досліджень тіньової економіки слід виділяти гносеологічні й логічні аспекти. Перші є інструментом досліджень, а другі відображають сутність знань, отриманих у результаті дослідження. За продуктивного гносеологічного інструментарію та його правильного застосування, здобуті знання стануть науково вивіреним інформаційним фондом для вирішення проблем детінізації економіки.

Досліджуючи проблеми детінізації вітчизняної економіки, зазначимо, що в Україні тривалий час не приділялося належної уваги питанням зменшення рівня тіньової економіки. Неврахування реальних обсягів тіньового сектору не лише спричиняє викривлення при оцінюванні макроекономічних показників і чинників, а й розбалансовує та знижує ефективність економічної політики [4].

Тіньова економіка є супутником офіційної економіки будь-якої країни. Так, за даними Світового банку, сегмент тіньової економіки у світі останнім часом

генерує товари та послуги на суму понад 10 трлн дол. США щорічно. Тіньова економіка у світі має різний рівень поширення. Кельнський інститут економіки порахував частку «тіні» у США у національному ВВП у 2021 році, яка склала 7,4%, у Швейцарії – 8,2%, Канаді – 12,8%, Франції – 12,9%, Німеччині – 14,3%, Італії – 23,4%, Польщі – 26,6%, Туреччині – 30,4%, Болгарії – 34,2%. Рівень тіньової економіки в Україні за останні роки коливається в межах 32-34% ВВП.

Наявність та подальший розвиток інституційних деформацій вимагають реальних, дієвих заходів щодо їх запобігання. Насамперед, це об'єктивно зумовлює здійснення активних дій щодо детінізації економіки. Детінізація економіки – це сукупність макро- і мікрорівневих економічних, організаційно-управлінських, технічних, технологічних і правових державних заходів щодо створення економічних передумов для зацікавленого та ініціативного переведення об'єктів взаємовідносин між учасниками фінансово-господарського обороту (речей, прав, дій) з тіньового (невраховуваного з різних причин) до враховуваного державою економічного обороту, а також для побудови організаційно-правової інфраструктури превентивного усунення причин та умов, що сприяють відтворенню тіньових джерел економіки [1; 3].

Детінізація економіки – це цілісна система дій, спрямована насамперед на подолання та викорінення причин і передумов тіньових явищ. Стратегічним пріоритетом детінізації економіки України має бути суттєве зниження рівня тінізації шляхом створення дієвих сприятливих передумов для залучення тіньових капіталів в реальний сектор економіки з метою повоєнного відродження України [2].

Сьогодні детінізація економіки належить до стратегічних засад державної політики України. Проте дотепер не створено чіткого механізму міжвідомчої координації. Також відсутнє ефективне та системне використання всіх наявних ресурсів і засобів державних органів (розвідувальних, контррозвідувальних, правоохоронних, контролюючих, фінансових), а також потенціалу громадянського суспільства для вирішення цих проблем.

Крім витіснення кримінальних та інших незаконних сфер тіньового економічного обігу, існує потреба у впровадженні ефективних механізмів повернення до офіційного сектору економіки капіталів некримінального походження.

Україні потрібно розробити власну концепцію легалізації тіньової економіки, врахувавши особливості вітчизняної економіки, економічні та соціально-політичні умови, специфіку вияву тіньової економіки. При розробленні власної концепції легалізації тіньової економіки слід урахувати, що основою будь-якої моделі оцінювання моральних ризиків, спричинених тіньовою економікою, є прямий наслідок економічної вигоди для сторони, яка його спричиняє. З точки зору тіньового сектору економіки моральний ризик – це економічна вигода, яка може бути отримана внаслідок неправомірних дій.

У стратегії детінізації економіки України пріоритетом є прискорення розробки та реалізації всього комплексу заходів, необхідних для досягнення цієї мети. Враховуючи реальний стан вітчизняної економіки, передусім йдеться про антикризові заходи, повоєнне відновлення, структурні й інноваційні перетворення в країні у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Отже, ефективна протидія процесу тінізації економіки країни та трансформування її в легальну економіку сприятимуть розвитку вітчизняного підприємництва, гарантуватимуть економічну безпеку України, її незалежність, суверенітет, прогресивний соціально-економічний розвиток, наближатимуть нас до Перемоги.

Література

1. Варналій З. Інституційні деформації як загроза конвергенції України з країнами ЄС // Результати, перспективи і напрями конвергенції країн ЄС. Можливості для України. К., Центр Разумкова. 2024. С.11-13. file:///C:/Users/Admin/Downloads/2024-Converg-Issues_UKR-EU_UKR+ENGL.pdf
2. Варналій З. С., Заячківський Б. М. Тіньова економіка як загроза бюджетній безпеці // The 1st International scientific and practical conference "Scientific development in a changing world" (January 20-22, 2026) SPC "Sciconf.com.ua", Lviv, Ukraine. 2026. 942 p. С. 746-751. https://lnk.ua/k4xJzbkVy
3. Варналій З.С. Тіньова економіка в системі інституціональних загроз економічній безпеці України // Тіньова економіка: світові тенденції та українські реалії: матеріали міжвідомчої наук.-практ. конф. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2017. С. 29-32 https://surl.li/tifgxd
4. Варналій З.С. Економічна безпекологія: сутність та особливості України в добу сучасних викликів та загроз: монографія. К.: Знання України, 2025. 358 с. ISBN 978-966-316-516-5
5. Новікова, О., Цимбал, О., & Остафійчук, Я. (2024). Становлення резильєнтності соціально-трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*, *67* (752), С. 94–112. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094

Наталя Дугієнко
канд.екон.наук, доцент
Іван Дубина
здобувач вищої освіти,
Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна,

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ НА РИНКАХ КРАЇН ІЗ КОНФЛІКТНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

У сучасному і нестабільному світі, де все більше відбувається міжнародних конфліктів, які можуть переростати у пряме протистояння чи війну, розвивається і одночасно занепадає міжнародна співпраця та розширення компаній на іноземні ринки. Транснаціональні корпорації, що мають філії та виробництва у

більшості країн світу і є впізнаваними брендами, є частиною систем, що можуть конфліктувати між собою. Через це виникає проблема подальшого розвитку маркетингу та сфери збуту товарів чи послуг на міжнародних ринках. Зазначена проблема безпосередньо стосується транснаціональних компаній, які одночасно функціонують на ринку України та ринках держав, що здійснюють агресію проти неї. Доцільність такої збутової політики, що включає реалізацію товарів одночасно в країнах, що мають прямі конфлікти, потребує дослідження.

Сучасна практика показує, що присутність бренду на ринку країн, що є агресорами чи конфліктують з іншими, несе в собі не лише моральний ризик, а й суттєвий фінансово-економічний ризик. Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року команда дослідників Єльської школи менеджменту (Yale School of Management) розпочала масштабне відстеження поведінки транснаціональних компаній у відповідь на агресію. Понад 500 компаній публічно оголосили про добровільне скорочення операцій у росії понад мінімум, що вимагається міжнародними санкціями, однак частина компаній продовжила працювати там без жодних обмежень. Дослідники встановили, що фондові ринки позитивно впливали на компанії на вихід із росії і негативно на тих, хто залишався, причому розбіжність у показниках акцій загалом відповідала ступеню виходу з російського ринку. Малі за капіталізацією компанії, що виходили із росії, мали такі показники дохідності зважених за ринковою капіталізацією: додавалася 6,5%, якщо вийшли з ринку, а якщо не вийшли, то дохідність падала на 12,2%; середні компанії за капіталізацією: дохідність падала на 2%, проте якщо не виходили із ринку, то дохідність падала на 7,8%; великі компанії за капіталізацією: додавалася дохідність 4,2%, а якщо залишалися, то зменшувалася дохідність на 5,3%.

Ця закономірність пояснюється не лише реакцією інвесторів, але й зміненою поведінкою споживачів. Дослідження феномену споживчих бойкотів під час збройних конфліктів свідчать, що громадяни країн, що симпатизують жертвам агресії, переглядають своє ставлення до брендів, асоційованих з агресором або його союзниками. Дослідження, присвячене споживчим бойкотам брендів США та Ізраїлю під час конфлікту в Ізраїлі та Палестині, показало, що споживча поведінка, сприйняття бренду і споживчий бойкот суттєво впливають на ставлення покупців до цих брендів. Результати досліджень показують, що асоціація бренду із суперечливими політичними поглядами негативно впливає на відчуття споживачем відповідності бренду власним цінностям, що призводить до несприятливого ставлення, до зниження намірів здійснити покупку.

Проте транснаціональні компанії мають в собі багато локалізованої продукції чи виробництв під іншими назвами, що дозволяє уникнути ідентифікації споживачем бренду товару чи послуг. Великі холдинги можуть мати десятки, а то й сотні брендів, під якими вони збувають продукцію, що може вважатися локальним брендом, що вводить в оману споживачів, які покладаються на моральні принципи у власних покупках. Попри негативний вплив невизначеної позиції компанії, компанія має шляхи, щоб обходити та мінімізовувати репутаційні та економічні збитки. Відповідно компанії, що не виходять із ринків країн-агресорів отримують економічних втрати, проте компанії вкладають

ресурси в обхід ідентифікації їх, як тих компаній, що наявні на ринках агресорів, щоб зменшити економічні втрати.

У сучасних умовах конфліктного середовища міжнародний маркетинг компаній потребує врахування не лише економічних, а й моральних ризиків, оскільки присутність бренду на ринках країн-агресорів здатна суттєво впливати на фінансові результати через бойкот споживання продукції бренду споживачами. Попри це, транснаціональні компанії можуть мінімізувати репутаційні втрати через локалізацію продукції та використання дочірніх брендів, проте така стратегія має недолік того, що споживач все-одно може отримати інформацію про материнські компанії-власників продукції через різноманітні дослідження, що стрімко можуть поширюватися серед споживачів.

Література

1. Businesses Staying in Russia Are Underperforming the Market. *Yale Insights*. URL: https://insights.som.yale.edu/insights/businesses-staying-in-russia-are-underperforming-the-market.

2. Consumer Boycotts and Brand Perceptions toward US/Israeli Brands amidst the Israel-Palestine Conflict / S. Akter et al. *International Journal of Islamic Marketing and Branding (IJIMB)*. URL: https://www.researchgate.net/publication/399089764_Consumer_Boycotts_and_Brand_Perceptions_toward_USIsraeli_Brands_amidst_the_Israel-Palestine_Conflict.

Сергій Кульбачний
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ КРИТИЧНОЮ СИРОВИНОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабне вторгнення Росії спричинило глибоку транспортно-логістичну кризу в Україні, що кардинально змінила структуру та напрями зовнішньої торгівлі. Блокада чорноморських портів, знищення логістичної інфраструктури та мобілізація кваліфікованого персоналу перетворили логістику на один із ключових лімітуючих факторів зовнішньоекономічної діяльності [1].

Водночас війна загострила стратегічне значення українських родовищ критичної сировини — насамперед рідкісноземельних металів, літію, титану та графіту — для глобальних ланцюгів постачання. Це відкриває нові можливості для зовнішньоторговельного партнерства України з країнами ЄС і США, зацікавленими у диверсифікації джерел критичних ресурсів в умовах геополітичної нестабільності.

Посилилися диспропорції платіжного балансу України. У поточному рахунку сформувався значний дефіцит торгівлі товарами, нетиповий для країни дефіцит торгівлі послугами через масштабну міграцію населення, а також зросли надходження за статтею «вторинні доходи» завдяки міжнародній допомозі. Фінансовий рахунок свідчить про значний приплив капіталу від міжнародних кредиторів та стійкий відплив капіталу в приватному секторі. У структурі імпорту зросла частка нафтопродуктів через знищення нафтопереробної інфраструктури [1].

Втрата доступу до морських портів стимулювала переорієнтацію на залізничний, автомобільний транспорт і нові міжнародні коридори через Польщу та Румунію. У стратегічній перспективі Україна має потенціал стати ключовим транзитним вузлом між Європою та Азією [8].

За даними Державної служби геології та надр України, в країні налічується понад 8 700 родовищ, де виявлено 117 із 120 найважливіших видів промислових мінералів. Україна має значні запаси рідкісноземельних металів, літію, титану та графіту — матеріалів, критично важливих для виробництва електроніки, акумуляторів, авіаційної та оборонної техніки, а також для зеленої енергетики. Проте через тривалий воєнний конфлікт (з 2014 р., ескалація з 2022 р.) доступ до значної частини родовищ обмежений або перекритий окупацією.

Серед ключових об’єктів — Яструбецьке родовище (Житомирська обл.), запаси якого оцінюються приблизно у 150 тис. тонн оксидів рідкісноземельних елементів (неодим, лантан, церій). За сприятливих умов річна експортна виручка може становити 15–30 млн дол. США. Мостове родовище (Кіровоградська обл.) належить до карбонатитового типу та збагачене на важкі елементи (диспрозій, тербій), ніобій і тантал, що робить його стратегічно привабливим для авіаційної та електронної промисловості [3]. Натомість Новополтавське (Запорізька обл.) та Анадольське (Донецька обл.) родовища перебувають на окупованих територіях.

Розробка родовищ критичної сировини пов’язана з низкою структурних викликів. По-перше, **інфраструктурні обмеження**: більшість родовищ розташована у регіонах із недостатньо розвиненою транспортною мережею, що потребує значних капіталовкладень у дороги та залізничні сполучення. По-друге, **висока капіталомісткість**: орієнтовні інвестиції у запуск видобутку — 200–500 млн дол. США, що обмежує коло потенційних інвесторів [4]. По-третє, **безпекові ризики** — близькість родовищ до зон бойових дій стримує іноземних партнерів. По-четверте, **низька концентрація корисних компонентів у руді** (0,05–0,3%) обумовлює потребу у застосуванні високотехнологічних методів збагачення та переробки, яких наразі в Україні практично немає.

Окремим стратегічним питанням є умови участі іноземних компаній у видобутку. Як зазначає Анатолій Амелін, виконавчий директор «Українського інституту майбутнього»: «З тонни титану, яка коштує 300 доларів, виробляється готова продукція на 200 000 доларів. Тому наше завдання — створити умови, щоб американські компанії входили в українське родовище, але не вивозили звідси сировину, а щоб їм було вигідно переробляти це в Україні» [5]. Це

принципова позиція: Україна має прагнути не до ролі постачальника сировини, а до включення у вищі ланки доданої вартості.

18 грудня 2024 року Верховна Рада прийняла Закон України № 4154-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оновлення Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року та регулювання деяких питань стосовно корисних копалин та компонентів стратегічного та критичного значення», підписаний Президентом 15 січня 2025 року [6, с. 26]. Закон потребує подальшого доповнення — зокрема внесення ключових рідкісноземельних елементів до переліку стратегічних компонентів.

У ніч на 1 травня 2025 року Україна та США підписали угоду про створення Інвестиційного фонду відбудови у сфері критичних корисних копалин — з рівноправним партнерством 50/50 та управлінням обома сторонами. Фонд охоплює 57 мінералів та офіційно запущений 23 травня 2025 року після завершення всіх дипломатичних процедур [7]. Угода передбачає привілейований доступ США до нових інвестиційних проєктів у сфері природних ресурсів і відкриває перспективи для залучення значних технологічних інвестицій в українську переробну промисловість.

Логістична криза, спричинена повномасштабним вторгненням Росії, одночасно стала каталізатором для переосмислення зовнішньоторговельної стратегії України. Перспективи обережно оптимістичні в аграрному секторі, металургії, видобутку рідкісноземельних металів та виробництві оборонної продукції. Однак реалізація потенціалу критичної сировини потребує: (а) модернізації транспортної та переробної інфраструктури; (б) спрощення регуляторних процедур і вдосконалення інституційного середовища; (в) залучення довгострокових міжнародних інвестицій на умовах, що забезпечують додану вартість в Україні, а не лише вивезення сировини; (г) підготовки кваліфікованих фахівців у сфері геології та гірничої справи. Без системного підходу до цих питань навіть найзначніші мінеральні запаси ризикують залишитись нереалізованим потенціалом.

Література

1. Онлайн-семінар на тему «Практичні аспекти формулювання та реалізації монетарної політики». Національний банк України. 29.11.2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onlayn-seminar-na-temu-praktichni-aspekti-formulyuvannya-ta-realizatsiyi-monetarnoyi-politiki-dlya-vikladachiv-groshovo-kreditnoyi-politiki-ekonomichnih-zvo-ukrayini-29-listopada-2024-roku

2. Біленький С. Виклики забезпечення персоналом компаній ГМК під час війни. GMK center. 2025. URL: https://gmk.center/ua/opinion/vikliki-zabezpechennya-personalom-kompanij-gmk-pid-chas-vijni/

3. Перспективи видобутку рідкісноземельних металів в Україні: виклики, потенціал та економічна значущість. Геологічна інвестиційна група. URL: https://geogroup.com.ua/blog/perspektyvy-vydobutku-ridkisnozemelnyh-metaliv-v-ukrayini-vyklyky-potenczial-ta-ekonomichna-znachushhist/

4. Перспективи освоєння рідкоземельних металів українських родовищ іноземними компаніями. Delo.ua. 2024. URL: https://delo.ua/news-companies/perspektivi-osvojennya-ridkozemelnix-metaliv-ukrayinskix-rodovishh-inozemnimi-kompaniyami-442552/

5. Тимофєєв І., Хамстер Ж. Що Україна може отримати від США за рідкоземельні метали — експерт розповів. Telegraf. 2025. URL: https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2025-02-04/5896725-chto-ukraina-mozhet-poluchit-ot-ssha-za-redkozemelnye-metally-ekspert-rasskazal

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оновлення Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року та регулювання деяких питань стосовно корисних копалин та компонентів стратегічного та критичного значення : Закон України від 18.12.2024 № 4154-IX. Відомості Верховної Ради. 2025. №№ 26–27. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4154-20#Text

7. Свириденко Ю. Україна та США офіційно запустили Фонд реконструкції. Суспільне. 23.05.2025. URL: https://suspilne.media/1025173-ukraina-ta-ssa-oficijno-zapustili-fond-rekonstrukcii-sviridenko/

8. Співак І. Чи дає залежність свободу вибору: friend-shoring для ЄС — можливості для України? Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Spivak_pr_29.11.2024.pdf

Олена Лавріненко
канд.екон.наук, доцент
Назар Попрійчук
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

В умовах посилення глобальної невизначеності міжнародні компанії функціонують у середовищі підвищених фінансових ризиків. Геополітичні конфлікти, економічна фрагментація, санкційні обмеження, торговельні бар'єри та трансформація глобальних ланцюгів постачання безпосередньо впливають на інвестиційні рішення, вартість капіталу, валютну стабільність і фінансову стійкість бізнесу [1]. За таких умов ефективний фінансовий ризик-менеджмент стає не лише інструментом мінімізації втрат, а й важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

Фінансовий ризик у міжнародному бізнесі можна розглядати як імовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків унаслідок змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі компанії. До ключових ризиків належать валютний, процентний, кредитний, інвестиційний, ліквідності та операційний

ризики. Водночас у сучасних умовах ці ризики дедалі частіше формуються не лише під впливом ринкових факторів, а й через геополітичні рішення держав, зміну режимів міжнародної торгівлі, обмеження руху капіталу та посилення контролю над стратегічними секторами економіки.

Згідно з Global Risks Report 2026 Всесвітнього економічного форуму, найбільш імовірним ризиком глобальної кризи у 2026 році респонденти визначили геоекономічну напруженість – 18%, тоді як державний збройний конфлікт посів друге місце – 14% (рис. 1). Також серед основних ризиків зазначено екстремальні погодні явища, поляризацію суспільства, дезінформацію, економічний спад, негативні наслідки ШІ-технологій тощо.

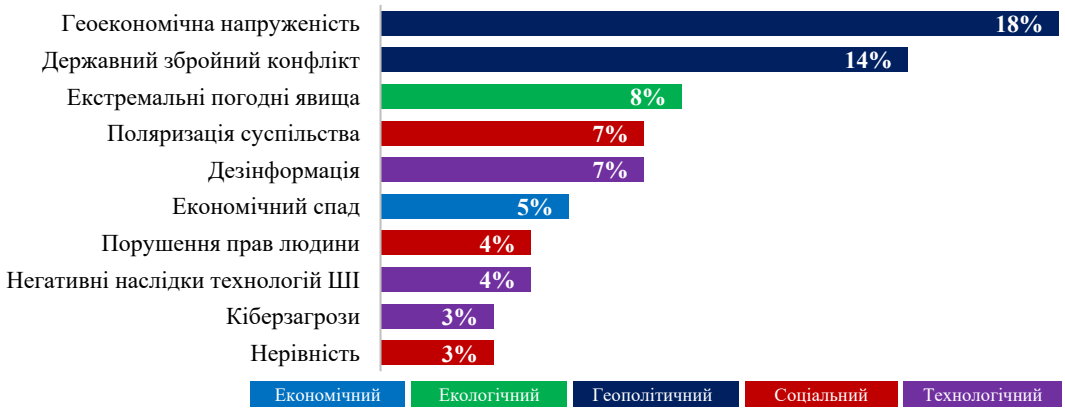


Рис. 1. Найімовірніші ризики глобальної кризи
у 2026 році за категоріями, % респондентів

Джерело: складено автором на основі [2, с.8]

Наведені дані свідчать, що геополітичні фактори стають одним із головних джерел нестабільності для міжнародного бізнесу. Геоекономічна напруженість проявляється через санкції, торговельні війни, інвестиційні обмеження, контроль за критичними технологіями та стратегічними ресурсами [3]. Для компаній це означає зростання витрат, складність прогнозування грошових потоків, підвищення вартості фінансування та необхідність перегляду інвестиційних стратегій.

Особливо важливим у цьому контексті є валютний ризик. Компанії, які працюють на кількох ринках, отримують доходи та несуть витрати у різних валютах. Тому коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на прибутковість, маржинальність і вартість зовнішніх зобов'язань. Геополітичні кризи часто посилюють волатильність валютних ринків, оскільки інвестори перерозподіляють капітал у більш безпечні активи. Це створює додаткові виклики для компаній, що залежать від імпорту, експорту або зовнішнього боргового фінансування.

Не менш важливим є процентний ризик, який посилюється в умовах нестабільної монетарної політики. Зміна процентних ставок впливає на вартість кредитів, обслуговування боргу, інвестиційні проєкти та оцінку вартості бізнесу. Для міжнародних компаній це особливо актуально, оскільки вони можуть залучати фінансування на різних ринках капіталу. У періоди глобальної

нестабільності доступ до фінансових ресурсів може ускладнюватися, а премія за ризик – зростати [4].

Геополітичні зміни також впливають на інвестиційний ризик. Компанії змушені враховувати не лише фінансову дохідність проєктів, а й політичну стабільність країн, якість інституційного середовища, рівень правового захисту інвесторів, ризик санкцій та можливість обмеження руху капіталу. У таких умовах традиційні фінансові моделі потребують доповнення сценарним аналізом, стрес-тестуванням і якісною оцінкою політико-економічних факторів.

Для мінімізації негативного впливу геополітичних ризиків міжнародні компанії застосовують комплекс інструментів фінансового ризик-менеджменту. До них належать диверсифікація ринків збуту та постачальників, валютне і процентне хеджування, використання форвардів, опціонів і свопів, створення резервів ліквідності, страхування політичних ризиків, а також впровадження систем раннього попередження. Важливого значення набувають Big Data та штучний інтелект, які дозволяють швидше аналізувати великі масиви даних, виявляти ризикові сигнали та моделювати альтернативні сценарії розвитку подій.

Водночас ефективне управління ризиками не може обмежуватися лише фінансовими інструментами. Компанії мають інтегрувати геополітичний аналіз у стратегічне планування, інвестиційні рішення та систему корпоративного управління. Це передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища, оцінку вразливості бізнес-моделі, аналіз залежності від окремих ринків і постачальників, а також розробку планів дій у разі реалізації кризових сценаріїв.

Отже, сучасні геополітичні зміни формують нову архітектуру фінансових ризиків міжнародного бізнесу. Геоекономічна напруженість, збройні конфлікти, технологічні загрози та економічна фрагментація посилюють невизначеність і ускладнюють фінансове планування. У таких умовах фінансовий ризик-менеджмент має трансформуватися від реактивної системи реагування до проактивного інструменту стратегічного управління. Саме комплексний підхід до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків дозволяє міжнародним компаніям зберігати фінансову стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Література

1. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2026: Global Economy in the Shadow of War. 180 p. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2026/april/english/text.pdf

2. World Economic Forum. The Global Risks Report, January 2026. № 21. 102 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf

3. OECD. OECD Economic Outlook, Interim Report, March 2026. 28 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/03/oecd-economic-outlook-interim-report-march-2026_254a8d56/d4623013-en.pdf

4. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report, April 2026: Global Financial Markets Confront the War in the Middle East and Amplification Risks. 86 p. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2026/april/english/text.pdf

Наталія Назукова
канд.екон.наук
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Київ, Україна

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ОСВІТІ ЯК ЗДАТНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧУВАТИ ЇЇ ДОСТАТНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ

У сучасних дослідженнях результативності фінансових інструментів у сфері освіти значна увага приділяється здатності держави забезпечувати достатній і стабільний обсяг фінансових ресурсів для функціонування та розвитку освітніх систем. У межах сучасного підходу, який розглядає фінансову спроможність держави як ключову передумову досягнення освітніх цілей, результативність фінансових інструментів підтримки освіти залежить від чотирьох взаємопов'язаних блоків [1].

По-перше, важливим інструментом розширення фіскального простору для освіти є реструктуризація або списання державного боргу, особливо в країнах, де витрати на його обслуговування перевищують видатки на освіту.

По-друге, суттєву роль відіграють податкові інструменти, насамперед прогресивне оподаткування, заходи з протидії ухиленню від сплати податків, а також запровадження нових форм оподаткування, здатних забезпечити додаткові бюджетні надходження для фінансування суспільних послуг.

По-третє, негативний вплив на результативність освітньої політики справляє політика жорсткої економії, яка часто супроводжується скороченням видатків на освіту.

По-четверте, видатки на освіту необхідно розглядати як довгострокові інвестиції в людський капітал і соціально-економічний розвиток, а не як поточні витрати бюджету.

Таким чином, боргові, податкові та бюджетні інструменти можуть розглядатися як чинники, що визначають результативність фінансування освіти через їхній вплив на обсяг, стабільність і передбачуваність ресурсного забезпечення освітньої сфери.

Ідея підвищення стійкості освітніх систем знаходить продовження у роботі А.Бенавота, Д. Вільямса та Дж. Найду [2]. Автори підкреслюють, що в умовах зростання глобальних ризиків результативність фінансових інструментів має оцінюватися не лише через їхню здатність забезпечувати поточне функціонування освіти, а й через спроможність формувати стійкість освітніх систем до зовнішніх шоків. На їхню думку, освітня політика має бути орієнтована на розвиток адаптивності та здатності до відновлення на рівні учнів, закладів освіти, громад і держави загалом. Відповідно, результативними слід вважати такі фінансові інструменти, які забезпечують не лише досягнення поточних освітніх результатів, а й підвищують стійкість системи освіти до економічних, соціальних та політичних викликів.

Слід зауважити, що якщо в дослідженнях кінця 2010-х років результативність фінансових інструментів переважно пов'язувалася зі здатністю мобілізувати додаткові ресурси для освіти через інноваційні механізми фінансування [3], то після пандемії COVID-19 та інших глобальних шоків акцент змістився на здатність фінансових інструментів забезпечувати стійкість освітніх систем. У сучасних підходах результативність дедалі частіше оцінюється через вплив інструментів на розширення фіскального простору держави, стабільність фінансування освіти та адаптивність освітніх систем до кризових явищ.

У міжнародній практиці оцінка потреб у фінансуванні освіти традиційно ґрунтується на підході, орієнтованому на досягнення цільових освітніх результатів. Найбільш поширеним інструментом є моделі типу SDG Costing, які використовуються Міжнародним валютним фондом, ЮНЕСКО, Світовим банком та ОЕСР для оцінювання додаткових ресурсів, необхідних для досягнення Цілі сталого розвитку 4 «Якісна освіта». В основі таких підходів лежить порівняння поточного стану освітньої системи з цільовими параметрами, що зазвичай визначаються на основі показників країн з вищим рівнем розвитку або міжнародно визнаних стандартів. Відповідно, потреба у фінансуванні визначається як обсяг ресурсів, необхідний для подолання розриву між фактичними та цільовими показниками.

Перевагою зазначеного підходу є можливість міжнародних порівнянь та оцінки фінансових ресурсів, необхідних для досягнення конкретних освітніх цілей. Водночас його суттєвим обмеженням є недостатнє врахування ризиків і шоків, які можуть впливати на функціонування освітніх систем. Методологія SDG Costing орієнтована насамперед на забезпечення досягнення визначених освітніх результатів у стабільних умовах і практично не враховує потреби у створенні резервних фондів, механізмів адаптації та відновлення після криз.

Після глобальної фінансової кризи 2008–2009 років, пандемії COVID-19, війни в Україні та посилення геополітичних ризиків зростає увага до концепції стійкості освітніх систем. У роботах, присвячених інноваційним механізмам фінансування освіти, акцент робився переважно на мобілізації додаткових ресурсів через нові фінансові інструменти, партнерства державного та приватного секторів, механізми фінансування за результатами та інші інноваційні рішення. Однак у сучасних дослідженнях дедалі більшого значення набуває питання здатності фінансових інструментів забезпечувати безперервність освітнього процесу та адаптивність освітніх систем до кризових явищ.

Зокрема, сучасні підходи до фінансування освіти дедалі частіше пов'язуються з розширенням фіскального простору держави, підвищенням стійкості державних фінансів та забезпеченням стабільності освітніх видатків. У цьому контексті результативність фінансових інструментів визначається не лише їхньою здатністю забезпечувати досягнення освітніх показників, а й можливістю підтримувати функціонування освітньої системи в умовах пандемій, воєнних конфліктів, демографічних змін, кліматичних та економічних шоків.

З огляду на це доцільним видається розширення традиційних моделей оцінки потреб у фінансуванні освіти шляхом включення компоненту стійкості. Такий

підхід передбачає визначення загальної потреби у фінансуванні як суми ресурсів, необхідних для досягнення цільових освітніх результатів, та ресурсів, необхідних для формування адаптивності й стійкості освітньої системи до потенційних шоків. До останніх можуть належати витрати на цифрову інфраструктуру, дистанційне навчання, резервні освітні потужності, психологічну підтримку учасників освітнього процесу, захисну інфраструктуру, а також інші заходи, спрямовані на забезпечення безперервності надання освітніх послуг.

Таким чином, у сучасних умовах оцінка потреб у фінансуванні освіти має трансформуватися від підходу, орієнтованого виключно на досягнення освітніх цілей, до підходу, який одночасно враховує вимоги досягнення результатів і забезпечення стійкості освітньої системи в умовах глобальних шоків.

Література

1. Archer, David, 2023. "Transforming the financing of education at the mid-point of the sustainable development goals," International Journal of Educational Development, Elsevier, vol. 103(C).
2. Benavot, Aaron & Williams, James H. & Naidoo, Jordan, 2024. "Should we not be educating for resilience? Leveraging SDG4 in times of crisis," International Journal of Educational Development, Elsevier, vol. 104(C).
3. Joynes, Chris (2019). An Overview of Innovative Financing Mechanisms for Education in Development Contexts. The Institute of Development Studies and Partner Organisations. Report. https://hdl.handle.net/20.500.12413/14374

Ілля Пільщіков
Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України
Рада молодих вчених Національної академії педагогічних наук України
Київ, Україна

ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР ТРЕТЬОЇ МІСІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

У роботі досліджено трансформацію «третьої місії» університетів в умовах геополітичних змін та воєнного стану в Україні. Проаналізовано правове забезпечення реалізації соціальної відповідальності ЗВО (закладів вищої освіти) на локальному рівні. На основі кейсів вітчизняних (МДУ, КНУТД) та закордонних (Університет Генуї) університетів виокремлено ефективні моделі взаємодії академічної спільноти з громадою та бізнесом для післявоєнної відбудови економіки.

Сучасна геополітика змін диктує нові вимоги до функціонування системи вищої освіти. В умовах воєнного стану та підготовки до післявоєнної трансформації економіки «третя місія» університетів — соціальна відповідальність та взаємодія з громадами — стає інструментом стратегічного національного відновлення [2]. Корпоративна культура та управління знаннями стають стратегічними активами у цьому процесі [2, 4].

Правове забезпечення цієї діяльності на рівні ЗВО України базується на Законі України «Про вищу освіту» [1] та Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [3]. Проте ключову роль відіграють внутрішньо-нормативні акти та конкретні проєкти, що адаптують загальні норми до кризових умов.

Європейський досвід, зокрема Університету Генуї (Італія), демонструє інтеграцію третьої місії («Terza Missione») у загальнонаціональну систему оцінювання ЗВО [6]. Кейс Університету Генуї ілюструє успішне поєднання збереження культурної спадщини та технологічних інновацій через проєкти «Public Engagement», спрямовані на регенерацію міського простору та розвиток мережі стартапів [6]. Такий підхід вимагає від менеджерів високого рівня компетенцій у крос-культурній комунікації [5].

В Україні подібні підходи реалізуються через наступні ініціативи:

1. Маріупольський державний університет (МДУ): після релокації МДУ ініціював проєкт «Університет-амбасадор», спрямований на збереження ідентичності громади. Ключовим є проєкт «Центр підтримки переселенців «Я Маріуполь. Культура»», де університет виступає модератором культурно-освітніх заходів для ВПО [7];
2. Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД): реалізує третю місію через проєкт «Інноваційно-освітній кластер легкої промисловості», що об’єднує науку та бізнес. Соціальний проєкт «Центр енергоефективності» забезпечує консультативну підтримку громади, а розробка продукції спеціального призначення інтегрує науковий потенціал у сектор безпеки. [8]

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що реалізація третьої місії в умовах геополітичних трансформацій має три стратегічні виміри:

1. інституційний: необхідна формалізація показників соціальної діяльності у внутрішніх положеннях ЗВО за прикладом італійської моделі [6];
2. економічний: третя місія через кластеризацію забезпечує технологічний суверенітет та розвиток регіональної економіки;
3. соціально-політичний: університети стають гарантами збереження ідентичності та центрами експертизи для післявоєнної реінтеграції територій [7].

Література

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 30.04.2026).
2. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія:

«Економічні науки». 2020. № 7(39). С. 59–66. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/7/6064/.

3. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження КМУ від 23.02.2022 № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80 (дата звернення: 30.04.2026).

4. Johannessen J.-A. Knowledge management as a strategic asset. An integrated, historical approach. Bingley : Emerald Publishing Ltd, 2019. 248 p. URL: https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781789736359.

5. Oleksenko O. Pedagogical conditions of training future managers of foreign economic activity for cross-cultural communication. International Letters of Social and Humanistic Sciences. 2015. Vol. 65. P. 27–31. URL: https://www.scipress.com/ILSHS.65.27.

6. Terza Missione – Università di Genova. Official Website. URL: https://unige.it/terzamissione (дата звернення: 30.04.2026).

7. Центр підтримки переселенців «Я Маріуполь. Культура». Маріупольська міська рада. URL: https://mariupolrada.gov.ua/news/jamariupol.kul-tura-u-kievi-vidkrivsja-prostir-dlja-mariupolciv (дата звернення: 30.04.2026).

8. Соціальний проєкт «Центр енергоефективності». Київський національний університет технологій та дизайну. URL: https://knutd.edu.ua/university/energy-efficiency-centre/ (дата звернення: 30.04.2026)

Ірина Радіонова
д-р.екон.наук, професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ГІПОТЕЗА КРЕАТИВНИХ СЕКТОРІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Проблема креативних (творчих) секторів (видів діяльности, індустрій) для української економіки та суспільства є важливою остільки, оскільки, за умов критичної обмеженості ресурсів в період війни та післявоєнного відбудови, потрібно віднайти ті ланки, на основі яких можна відновити всю національну економіку.

Гіпотезою цього дослідження є ідея про те, що «креативність» - це не тільки здатність створювати вартість на основі нових ідей. Це - здатність певного сектору (виду діяльності), в якому реалізуються нові ідеї, сильніше впливати через систему міжгалузевих зав’язків на формування доданої вартості, ніж інші («не-креативні») сектори.

Теорія креативних секторів постійно еволюціонує впродовж 25 років XXI ст. Деякі її положення змінюються, інші виявляються такими, що їх важко

застосувати для прийняття управлінських рішень в українських умовах воєнної економіки. Тому спроба формулювання нових гіпотез щодо креативних видів діяльності є обґрунтованою

В еволюції теорії креативної економіки доцільно виокремлювати декілька підходів, а саме:

- базовий підхід (концепція) автора «ідеї креативної економіки» Дж.Ховкінса;
- підхід, поширений в Великій Британії та реалізований в нормативних документах уряду цієї країни;
- підхід, поширений в країнах Європейського союзу (ЄС) та реалізований в документах Єврокомісії.

До ідей концепції Дж. Ховкінса (2001) [1], які є важливими для цього дослідження, належить таке:

- креативна діяльність стає складником економіки лише тоді, коли створює інтелектуальний продукт, захищений інструментами інтелектуальної власності (авторським правом, патентом, промисловим зразком, торговою маркою);
- креативні види діяльності обєднуються в групи, за критерієм переважаючого застосування правових інструментів захисту;
- вплив на зростання вартості креативні види діяльності здійснює тоді, коли ідея стає економічним активом, а власне механізм впливу цього активу можна презентувати таким логічним ланцюжком: ідея → захищений інструментами права інтелектуальний актив → суттєве зростання вартості продукту завдяки цьому активові.

Узагальнення щодо собливості підходів до «креативних секторів (індустрій)» в ЄС («континентальний»підхід) [2] та в Великій Британії («острівний підхід») [3] презентовані далі на рис.1.

«Континентальний підхід» ЄС	***«Острівний підхід» Великої Британії***
- використовує поняття, в якому обєднані «культурні та креативні індустрії, - розмежовує «креативні індустрії» та «цифровий (ІТ) сектор», - жорстко відмежовує Штучний інтелект (*ШІ)* від *креативної діяльності,* - офіційно відносить до креативних індустрій у 2021 р. перелік з 6-ма групами видів діяльності (архітектура; аудіовізуальний сектор; дизайн; індустрія відеоігор та мультимедій; реклама та маркетинг)	- виокремлює «креативні» індустрії, без їх поєднання з «культурними» - відносить ІТ-сектор (розробку ПЗ та комп'ютерні послуги) до креативних індустрій та сприймає створення коду, як акт індивідуальної творчості), - компанії та розробники, які створюють ШІ-софт, офіційно визнаються належними до креативного сектору («Creative tech»); - офіційно відносить до креативних індустрій на початку XXI ст 9 груп видів діяльності (архітектура; видавництво; дизайн та мода; ІТ, програмування та компютерні послуги; кіно, телебачення, відео; музеї, галереї, бібліотеки; реклама та маркетинг; ремесла) та 13 груп видів діяльності у 2015 р.

Рис. 1 Порівняння підходів до ідентифікації креативних секторів (індустрій) в ЄС та Великій Британії

В українській практиц, визначення креативних секторів міститься в Законі України «Про культуру». Перелік креативних видів діяльності унормований документом Кабінету Міністрів України, в якому до креативних належать 30 видів діяльності, за КВЕД 2010 р.

Пропонована гіпотеза креативності, згідно з якою креативними є ті індустрії (сектори), внесок яких у створення доданої вартості є більшим, ніж у «не-креативних» секторів, перевірена на основі даних української статистики. Використана інформація з таблиць «витрати-випуск» (СНР) за 2015 – 2023 рр. Досліджений зв'язок проміжного споживання продукції деяких секторів (видів діяльності) іншими секторами української економіки, з однієї сторони, та доданою вартістю, створеною секторами- з іншої.

Побудовані моделі, загальний вид яких віддзеркалює рівняння:

$$VA_i = \boldsymbol{k}\mathrm{IC}_i + \varepsilon_i,$$

де VA_i – залежна змінна - валова додана вартість і-ої галузі, IC_i – незалежна змінна - обсяг проміжного споживання продукції сектору в кожній і-ій галузі.

$\boldsymbol{k}$ – оцінюваний коєфіцієнт, який інтерпретується як показник ступеня креативности, ε_i – непояснена частина (похибка)).

Результати аналізу впливу на додану вартість двох секторів з найбільшою креативністю, здійсненого з урахуванням критерієм внеску в створення доданої вартості, які отримані на основі панельних даних з таблиць «витрати-випуск» [4] подані далі в таблиці 1.:

Таблиця 1. Результати моделювання звязку між проміжним споживанням продукції ІТ-сектору та сільського господарства іншими секторами та доданою вартістю, за українськими даними

Сектори	Equation	R2	Adj_R2	F_statistics	p_value
1.ІТ-сектор	log(AV) = 6.6770 + **0.5721** log(IC_{IT})	0,493	0,492	339,84	1,7933E-53
2.Сільське господарство	log(AV) = 9.2426 + **0.2659** log(IC_{Agro})	0,388	0,386	201,83	7,85794E-36

Презентовані рівняння свідчать про те, що а) зміна проміжного споживання продукції ІТ-сектору на 1% спричинає зростання доданої вартості на 0,5721%, б) зміна проміжного споживання продукції сідбського господарства на 1% спричинає зростання доданої вартості на 0,2659%.

Інші досліджувані сектори української економіки демонстрували нижчі значення коєфіцієнта k, за яким оцінювалась ступінь креативності.

Загальні висновки дослідження є такими:

- креативність секторів (видів діяльності) може оцінюватись з використанням критерію сили впливу на додану вартість та на основі коєфіцієнтів креативності (k),
- перелік креативних секторів не є вичерпним «на всі часи» та незмінним й залежить від особливих умов, в яких функціонує національна економіка;

- ймовірно, що дял української економіки в 2020-х рр. найбільш креативними є сучасні цифровізовані види озброєнь

Література

1. Howkins J “The Creative Economy: How People Make Money from Ideas” (2001) URL: https://www.researchgate.net/publication/247822555_The_Creative_Economy_How_People_Make_Money_from_Ideas

2. Regulation (EU) 2021/818 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 establishing the Creative Europe Programme (2021 to 2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013 (Text with EEA relevance) URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/818/oj/eng

3. Creative Industries Mapping Documents 2001. Demonstrating the success of our creative industries. URL: https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001

4. Державна служба статистики України. Таблиця «витрати-випуск» (в основних цінах) (2015-2023) [Набір даних]. 2026. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2026-01/tvv_osnp.zip

Іван Рябоконь
канд.екон.наук, доцент
Володимир Кирилюк
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Соціальна та професійна реінтеграція ветеранів війни є одним із ключових викликів для сучасної України. Після завершення військової служби ветерани стикаються з необхідністю адаптації до цивільного життя, відновлення соціальних зв’язків, працевлаштування та реалізації свого професійного потенціалу. Ефективна реінтеграція не лише сприяє покращенню якості життя самих ветеранів та їхніх родин, а й забезпечує використання набутого ними досвіду та компетентностей на благо суспільства й економіки держави.

Для України врахування зарубіжного досвіду є особливо актуальним з огляду на зростання кількості ветеранів унаслідок повномасштабної війни. Розвиток системи професійної адаптації, підтримка ветеранського підприємництва, створення інклюзивного ринку праці та подолання суспільних стереотипів мають стати пріоритетними напрямами державної політики. Успішна соціальна

та професійна реінтеграція ветеранів сприятиме зміцненню соціальної згуртованості, економічному розвитку та формуванню стійкого післявоєнного суспільства.

Міжнародний досвід свідчить про важливість комплексного підходу до підтримки ветеранів. Зокрема, у США, Канаді, Великій Британії та Ізраїлі реалізуються державні програми, що поєднують психологічну допомогу, професійну перепідготовку, освітні гранти та сприяння працевлаштуванню. Значна увага приділяється співпраці між державними органами, бізнесом і громадськими організаціями, що дозволяє створювати сприятливі умови для повернення ветеранів до активного суспільного життя [1]. Важливим елементом таких програм є визнання військових навичок як цінного ресурсу для цивільного сектору.

Зарубіжні моделі реінтеграції ветеранів ґрунтуються на комплексному підході, який охоплює соціальну адаптацію, психологічну підтримку, професійну підготовку та сприяння працевлаштуванню. У більшості розвинених країн ветерани розглядаються не лише як особи, які потребують допомоги після завершення служби, а й як важливий людський капітал, здатний зробити значний внесок у розвиток суспільства та економіки. Саме тому державна політика спрямована на створення умов для їхнього повноцінного повернення до цивільного життя.

Однією з найбільш розвинених є американська модель реінтеграції ветеранів. У США функціонує розгалужена система підтримки, яка включає медичне обслуговування, психологічну реабілітацію, освітні програми та допомогу у працевлаштуванні. Особлива увага приділяється здобуттю нової освіти та перекваліфікації військовослужбовців після завершення служби. Державні та приватні організації активно співпрацюють з роботодавцями для створення можливостей працевлаштування ветеранів, а також підтримують розвиток ветеранського підприємництва.

У Великій Британії значна роль у реінтеграції ветеранів належить благодійним організаціям та громадському сектору. Ветеранам надаються консультаційні послуги, психологічна допомога, підтримка у вирішенні житлових питань та професійній адаптації. Важливим елементом британської моделі є залучення місцевих громад до процесу соціальної інтеграції колишніх військовослужбовців, що сприяє подоланню соціальної ізоляції та зміцненню суспільної згуртованості.

Цікавим є також досвід Ізраїлю, де військова служба є невід'ємною складовою життя значної частини населення. Система реінтеграції базується на тісній взаємодії державних інституцій, освітніх закладів та роботодавців. Ветерани отримують підтримку у здобутті вищої освіти, професійній підготовці та працевлаштуванні. Водночас значна увага приділяється психологічному супроводу та роботі з наслідками бойового стресу.

Досвід зарубіжних країн демонструє, що успішна реінтеграція ветеранів можлива за умови комплексного поєднання соціальних, освітніх, медичних та економічних заходів. Для України особливо цінними є практики міжвідомчої співпраці, підтримки професійного розвитку ветеранів, стимулювання роботодавців до їхнього працевлаштування та створення системи довготривалого психологічного супроводу. Адаптація найкращих міжнародних

практик до українських реалій може стати важливим чинником ефективної післявоєнної відбудови держави та зміцнення соціальної стабільності.

Результати дослідження отримані в рамках реалізації гранту за Проєктом НФДУ за темою "Модель соціальної підтримки та професійної реінтеграції ветеранів".

Література

1. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf (дата звернення: 04.06.2026).

2. Костишин, Е., Грицанюк, В., Шевців, Ю. (2024). Досвід США щодо реінтеграції ветеранів війни до цивільного життя. *Соціальна робота та соціальна освіта*, (1(12), 11–18. https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(12).2024.305055

Марина Слоква
канд.екон.наук, доцент
Софія Осипова
здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ НАФТИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

В сучасній міжнародній економіці світовий ринок нафти залишається базисом глобальної стабільності та потужним інструментом геополітичного впливу. Його розвиток обумовлений низкою чинників, проте останнім часом безпрецедентну нестабільність ринку спричиняють: воєнні конфлікти, санкційний тиск, функціонування «тіньових» флотів та блокування морських проток. Ці чинники трансформують глобальні ланцюги доданої вартості, змінюють вектори торговельних потоків і провокують волатильність цін, що безпосередньо впливають на світову інфляцію та соціальну стабільність держав. В цих умовах розуміння масштабів геополітичних зрушень та їх впливу на тенденції розвитку світового рику нафти потребують детального аналізу. Динаміку основних показників світового ринку нафти за 2020-2024 роки наведено в таблиці 1.

Аналіз наведених даних свідчить про глибоку структурну перебудову та фрагментацію світового ринку нафти під впливом геополітичних чинників. Попри стабільність розвіданих запасів у країнах ОПЕК (Венесуела, Саудівська Аравія, Іран), реальні вектори виробництва та торгівлі зазнали суттєвих трансформацій, продемонструвавши стрімке зростання видобутку (+16,65%) та експорту (+28,17%) в США на тлі падіння аналогічних показників у Росії та

Саудівській Аравії. Скорочення експорту традиційних постачальників вказує на переформатування логістичних маршрутів та активне розгортання санкційних механізмів. Водночас азійський регіон, зокрема Індія та Китай, закріпив за собою статус головного локомотива глобального попиту, показавши найвищі темпи приросту імпорту нафти (протягом 2020-2024 р.) – на 18,84% та 2,02%, відповідно. Потужне зростання імпорту також спостерігається у США (+12,14%).

Таблиця 1. Тенденції розвитку світового ринку нафти (2020–2024 рр.)

Країни	Роки					Базисне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне,%
Динаміка обсягів розвіданих запасів нафти (млн бар.)							
Венесуела	303,561	303,468	303,221	303,008	303,221	-0,34	-0,11
Саудівська Аравія	267,082	267,192	267,192	267,230	267,200	0,118	0,044
Іран	208,600	208,600	208,600	208,600	208,600	0	0
Ірак	145,019	145,019	145,019	145,019	145,019	0	0
ОАЕ	107,000	111,000	113,000	113,000	113,000	0	0
Динаміка обсягів світового видобутку нафти (1000 бар./день)							
США	11,323	11,308	11,992	12,935	13,208	1,885	16,65
Росія	9,409	9,619	9,756	9,597	9,193	-0,216	-2,30
Саудівська Аравія	9,213	9,125	10,591	9,606	8,995	-0,258	-2,80
Ірак	3,997	3,971	4,453	4,118	3,862	-0,135	-3,38
Китай	3,889	3,988	4,094	4,181	4,244	0,335	9,13
Динаміка обсягів світового експорту нафти (1000 бар./день)							
Саудівська Аравія	6,659	6,227	7,364	6,659	6,049	-0,61	-9,16
Росія	4,617	4,510	4,780	4,586	4,524	-0,09	-2,01
Ірак	3,428	3,440	3,712	3,467	3,364	-0,06	-1,87
США	3,206	2,963	3,576	4,082	4,109	0,90	28,17
Канада	3,143	3,189	3,341	3,401	3,569	0,43	13,55
Динаміка обсягів світового споживання нафти (1000 бар./день)							
США	13,992	14,459	14,697	15,331	15,687	1,70	12,11
Китай	11,599	11,100	10,940	12,083	11,747	0,15	1,28
Росія	4,792	5,109	4,976	5,011	4,669	-0,12	-2,57
Індія	4,662	4,776	5,144	5,218	5,328	0,71	15,27
Японія	3,412	3,485	3,501	3,421	3,238	-0,17	-5,10
Динаміка обсягів світового імпорту нафти (1000 бар./день)							
Китай	10,853	10,301	10,187	11,303	11,072	0,22	2,02
США	5,875	6,114	6,281	6,478	6,588	0,71	12,14
Індія	4,035	4,202	4,581	4,674	4,795	0,76	18,84
Південна Корея	2,660	2,613	2,759	2,735	2,759	0,10	3,72
Японія	2,472	2,493	2,733	2,546	2,322	-0,15	-6,07

Джерело: складено за даними [1; 2]

Водночас глобальні прогнози BP Energy Outlook свідчать, що у 2026 р. попит на нафту залишатиметься відносно стабільним, але його структура

змінюватиметься. Основним драйвером стане нафтохімічна галузь, тоді як транспорт поступово скорочуватиме споживання через електрифікацію та підвищення ефективності. У сценарії Current Trajectory попит зберігатиметься на плато до кінця десятиліття. Частка ОПЕК+ у світовому видобутку зростатиме, оскільки незалежні виробники більше страждатимуть від скорочення попиту. Водночас слабкі інвестиції у розвідку та геополітична фрагментація створюватимуть ризики дефіциту пропозиції, що може спричинити волатильність цін навіть за умов загального зниження попиту [3, с. 31].

У цьому контексті особливо показовим є приклад Росії, яка після 2014 р. зіткнулася з масштабними енергетичними санкціями, що обмежили її доступ до фінансів і технологій, а особливого масштабу вони набули з 2022 р. Це призвело до скорочення експорту нафти й газу, що посилило залежність від азійських ринків. Водночас спроби компенсувати втрати через використання «тіньового флоту» та переорієнтацію поставок лише частково знижують негативний ефект [4]. Подібні процеси спостерігаються й у Венесуелі, де санкції проти нафтового сектору тривають вже давно, суттєво обмежуючи експорт нафти та доступ країни до фінансових ресурсів. Внутрішні політичні конфлікти та неефективне управління PDVSA поглибили кризу, зробивши нафтовий сектор малопривабливим для інвесторів. Лише реформи 2026 р., які пов’язані з послабленням санкцій від США проти венесуельської нафти, дозволили відкрити галузь для приватних компаній та іноземних інвестицій, що може стати новим етапом відновлення [5].

Кульмінацією цих процесів стала криза 2026 року, коли війна в Ормузькій протоці фактично перекрила головну «нафтову артерію» світу. Блокування цього стратегічного маршруту, через який забезпечується близько 25% світової морської торгівлі нафтою, миттєво підвищило ціни та спричинило глобальний дефіцит. Для Росії це стало вигідним фактором – високі ціни дозволили компенсувати санкційні втрати й отримувати додаткові доходи навіть зі знижками. Водночас нестабільність у регіоні та санкційний тиск призвели до подорожчання більшості товарів і продуктів, адже енергоносії залишаються базовим чинником собівартості їх виробництва та транспортування [6; 7].

Таким чином, 2026 р. став періодом, коли традиційні механізми ринку втратили стабільність, а нафтова безпека стала результатом жорсткої державної координації, захисту інфраструктури та політичних союзів. Це показало, що майбутнє енергетики визначається не стільки ринковим саморегулюванням, а також і здатністю країн протистояти геополітичним викликам.

Література

1. Annual Statistical Bulletin. 2025. OPEC. URL: https://www.opec.org/annual-statistical-bulletin.html (дата звернення 1.06.2026)

2. Statistical Review of World Energy. 2025. Energy Institute. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sk/pdf/2025/Statistical-Review-of-World-Energy-2025.pdf (дата звернення 1.06.2026)

3. BP Energy Outlook. 2025. URL: https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2025.pdf (дата звернення 1.06.2026)

4. Polishchuk, L., & Kuzmenko, I. (2025). Study of the Results of Energy Sanctions on Russia. *Actual Problems of International Relations*, (165), 137–143. URL: https://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/view/4011 (дата звернення 1.06.2026)

5. Куницький О. Венесуела відкрила нафтовий сектор для приватних інвесторів. *DW*. URL: https://amp.dw.com/uk/venesuela-vidkrila-naftovij-sektor-dla-privatnih-investoriv/a-75724852 (дата звернення 1.06.2026)

6. В'юн О. Відкриття Ормузької протоки обвалить нафтові доходи Росії і може змусити США повернутися до переговорів щодо України. *Інформатор Україна*. URL:https://informator.ua/uk/vidkrittya-ormuzkoji-protoki-obvalit-naftovi-dohodi-rosiji-i-mozhe-zmusiti-ssha-povernutisya-do-peregovoriv-shchodo-ukrajini (дата звернення 1.06.2026)

7. Кисляк Р. Як події на Близькому Сході визначать майбутнє економіки України, Європи і світу. *SLAWA*. URL: https://slawa.tv/92053217/yak-podi-na-blizkomu-shodi-viznachat-majbutn-ekonomiki-ukrani-vropi-i-svitu (дата звернення 1.06.2026)

Олена Снігова
д-р.екон.наук
старший науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Київ, Україна

ПРО НЕОБХІДНІСТЬ АКТУАЛІЗАЦІЇ ПРОБЛЕМ РЕГІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Системні трансформації, обумовлені геополітичними змінами, суттєво актуалізують безпекові виклики у різних сферах життєдіяльності держави. Нестабільність діючих до того часу соціально-економічних моделей обумовлює зміну базових засад і правил функціонування національної економіки, внаслідок чого локальні дестабілізаційні процеси та дисбаланси набувають характеру загроз національній безпеці, а проблеми їх нейтралізації стають ключовим завданням державної політики.

Зміщення акцентів у забезпеченні національної безпеки з воєнної на соціально-економічну сферу відбулося наприкінці минулого століття. Саме тоді виклики та ризики соціально-економічного походження набули рівня загроз, безпосередньо визначаючи загальну стійкість та національну безпеку держави та вимагаючи впровадження невідкладних заходів. Разом з тим, регіональні аспекти національної безпеки отримали розвитку лише на геополітичному

(міжнародному) рівні як частини загально-світової безпеки, яка відноситься до питань безпеки певних регіонів світу.

В той же час, не зважаючи на необхідність всебічного захисту національних інтересів України та зростаючи регіональні дисбаланси соціально-економічного розвитку всередині країни, ці проблеми не досліджувалися на внутрішньодержавному (регіональному/просторовому), а досліджувалися на рівні економічних, соціальних, економічних, інших важливих сфер національної безпеки лише як регіональні особливості соціально-економічних процесів. Їх вирішення здійснювалося не в системі національної безпеки, а засобами та інструментами державної регіональної політики.

Сучасні тенденції зміцнення регіональної безпеки в умовах геополітичних та геоекономічних змін на глобальному та міжнародному рівні проявляються через трансформацію міждержавних об'єднань та організацій, посилення протекціонізму та тенденцій до регіоналізму. Ситуація у світі та перспективи її розвитку характеризуються високим ступенем невизначеності і непередбачуваності.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку в Україні регіональна (просторова) складова національної безпеки України досі не набула інституційної визначеності. Зміни у розподілі продуктивних сил регіонів, структурі їх економіки, потенціалі, значенні для національної економіки та обороноздатності країни не стали рушієм для перегляду підходів до визначення регіональної безпеки серед структурних складових національної безпеки.

В офіційних документах регіональна сфера визначена через безпекове середовище (глобальні, регіональні та національні аспекти) у контексті воєнної безпеки. Але хоча Закон України «Про національну безпеку України» орієнтований на воєнну безпеку, в ньому прямо зазначено, що економічна, інформаційна та кібернетична складові є невід'ємними частинами національної безпеки, а сталий розвиток економіки та інтеграція в європейський простір - визначені як фундаментальні національні інтереси [1]. У цьому контексті вирішення проблем економічного розвитку регіонів, зокрема, промислових, постає не просто як елемент регіональної політики, а як імператив зміцнення сектору безпеки і оборони країни.

Невизначеність регіональної складової в системі національної безпеки України обумовлює неврахування загроз, що походять з цієї сфери, в Стратегії національної безпеки України «Безпека людини - безпека країни», в механізмах протидії [2]. Серед загроз, що походять з регіональної сфери, Стратегією визначено лише зниження можливості адаптації економіки до зміни клімату за рахунок «збереження негативного впливу триваючих бойових дій на територіях окремих районів Донецької і Луганської областей на екологію і здоров'я людей». Незважаючи на внесення змін у Стратегію у 2025 р., документ не містить низки актуальних в умовах війни *загроз*, що походять з бойових дій та окупації частин Донецької, Луганської, Запорізької, Херсонської, Харківської областей; *ризиків* руйнування соціально-економічного потенціалу, втрати інших територій країни, наслідків для економіки регіонів фрагментації світової торгівлі тощо. Відповідно, Стратегією не передбачено й напрямів протидії таким ризикам та

загрозам. Документ обмежує напрями подолання регіональних загроз лише заходами з деокупації та реінтеграції Криму й Севастополя. Зокрема, йдеться про захист прав громадян на цих територіях, їхній соціальний захист та підтримку.

Не розглядаються проблеми регіонального розвитку в контексті національної безпеки через:

регіональні дисбаланси як загроза для центру, коли держава фокусує політику цифровізації та модернізації лише на столиці чи окремих «елітарних» секторах (зокрема, IT чи Defense Tech), виникає фрагментарність розвитку;

посилення проблем регіональної периферії (постаріння базових промислових галузей, загострення проблем монопрофільних та шахтарських міст, втрата конкурентоспроможності базових галузей, зростання їх вразливості до викликів «подвійного переходу» (CBAM)), які обумовлюють локальний соціально-економічний занепад, що має тенденцію до трансформації у загальнонаціональну кризу через деіндустріалізацію та втрату економічного суверенітету.

Закон України «Про національну безпеку України» закріплює принцип всеохоплюючого підходу до загроз. Це вимагає від органів державної влади оцінювання воєнних, економічних, екологічних, цифрових та просторових ризиків в єдиній системі, оскільки структурна вразливість локальної економіки чи проблеми регіональної інфраструктури можуть критично позначитися загальній оборонній спроможності держави.

Проте поточна практика розподілу функцій щодо аналізу ситуації містить методологічний недолік. Передача повноважень із моніторингу економічної стійкості до Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України супроводжується спробою оцінювати регіональні ризики через обмежену Європейську модель макроекономічних дисбалансів. Це обумовить низку проблем, зокрема:

ігнорування безпекового пріоритету - європейська система моніторингу дисбалансів (створена для стабільних умов функціонування ЄС) орієнтована на фінансово-економічні індикатори (дефіцит поточного рахунку, боргові зобов'язання, вартість робочої сили). Вона не спрямована на оцінку вразливості економіки від бойових дій, якості та особливостей функціонування критичної інфраструктури чи промисловості в умовах прямої військової загрози або регіональних наслідків геоекономічної фрагментації.

порушення принципу всеохоплюючого підходу до загроз - зведення регіональних загроз до макроекономічних нерівностей відриває економічну стійкість від її безпекових основ. Природа сучасних регіональної асиметрії та дисбалансів в Україні виходить за межі традиційного розуміння причин нерівномірності просторового розвитку. Вони є безпосередніми наслідками руйнації соціально-економічних потенціалів та виробничих ланцюгів окремих територій, спричиненими війною.

Таким чином, регіональна безпека в системі національної є її важливою складовою, яка свідчить про технологічну, соціально-економічну, інституційну спроможність та потенціал регіонів. Цей стан забезпечує належне виконання органами влади їхніх управлінських функцій, що дозволяє локальним системам

виступати самодостатніми елементами загальнодержавної безпеки в період глобальних геополітичних викликів та трансформацій.

Підхід до оцінки стану регіональної безпеки в контексті моніторингу економічної стійкості за європейською моделлю макроекономічних дисбалансів потребує уточнення та переосмислення. Європейські інструменти макроекономічного моніторингу повинні не заміщувати безпековий аналіз, а інтегруватися в нього як підпорядкований елемент загальної системи національної стійкості.

Література

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06. 2018 р. № 2469-VIII. Дата оновлення: 24.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19?find=1&text=%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80#w1_3 (дата звернення: 05.06.2026).

2. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини - безпека країни»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. Дата оновлення: 07.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020?find=1&text=%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD#w1_5. (дата звернення: 05.06.2026).

Михайлина Фаріон
канд.екон.наук, доцент
Західноукраїнський
національний університет
Тернопіль, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ

Сучасні економічні умови та розвиток суспільної свідомості сформували підходи до поєднання інтересів держави, бізнесу та суспільства щодо світового розвитку із огляду необхідності забезпечення не лише економічної вигоди, а й відповідальності за ощадне ресурсне споживання та збереження екологічно-природної основи планети. Таке усвідомлення, виразилось у формуванні основних світових цілей сталого розвитку, що були визначені Організацією об’єднаних націй. Запропонована концепція сталого розвитку виразились у формуванні підходів до відповідальності бізнесу за наслідки своєї діяльності. Зокрема, дотримання встановлених національним законодавством екологічних чи економічних норм, а також активну участь у відновленні та збереженні природних ареалів, захисту екології, розвитку соціально-економічних умов проживання населення. Зокрема Ніколаєнко І., у свої наукових працях вказує: «соціальна відповідальність бізнесу передбачає не лише економічну

стабільність, а й активний внесок у розвиток суспільства через благодійність, підтримку освіти, екологічні ініціативи та сприяння соціальній рівності» [3].

Поряд із цим, Білик Р., Варвус А. відмічають, що «на сучасному етапі розвитку бізнесу як у вітчизняних, так і в міжнародних компаніях, окрім традиційних економічних факторів, усе більшого значення у формуванні конкурентоспроможності та досягненні високих прибутків набувають неекономічні складові. До таких належать соціальний захист працівників, впровадження систем контролю якості, використання екологічно чистих та енергоефективних технологій» [5].

Варто відзначити, що глобалізація світових економічних процесів сформувала ситуацію коли бізнес здійснює значний влив на національні та зовнішньоекономічні інтереси, світові політичні та інші аспекти функціонування цілих держав. Тому, питання соціальної відповідальності бізнесу у сучасному світі стає все більш актуальним фактором впливу на стабільність світового економічного, соціального та політичного міждержавного простору. Тому вважаємо слушною думку Кульчицького І., який зазначає: «…вплив ділового світу на життя суспільства з кожним днем стає все більш помітним. Компанії як учасники бізнесу у своєму розвитку стають все потужнішим джерелом влади. Суб'єкти господарювання не тільки стають дедалі важливішими економічними інституціями, але й є головними носіями соціальних змін» [2].

У той же ж час, Огінок С., Когут М., Когут А. відзначають: «соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі – це концепція, яка вимагає, щоб підприємства враховували вплив своєї діяльності на суспільство і навколишнє середовище» [4].

Слід відзначити, що соціальна відповідальність бізнесу приносить користь не лише суб'єкту, який отримує певну вигоду, а й власне самому бізнесу та державі [1]. Тому, розглядаючи соціальну відповідальність, як певний комплекс заходів, варто відмітити їх трьохсторонню вигоду. По перше, для бізнесу вкладення коштів у такі соціальні проєкти, як розвиток місцевих громад, їх інфраструктури, оздоровлення населення чи освіту молоді створює певну стабільну маркетинговою стратегіє. По друге, цілеспрямовані вкладення у розвиток освіти молоді фактично формують кадровий резерв та потенціал, що особливо актуально для великих компаній та корпорацій.

Для місцевих громад та держави в цілому, у першу чергу, це підняття інфраструктурного рівня розвитку громади, а також соціального забезпечення населення. По друге, соціальні проєкти повністю або частково фінансовані бізнесом економічно вигідним з погляду бюджетних видатків.

Поряд із цим, варто відзначити і третю сторону, власне населення для якого соціальні ініціативи бізнесу чи держави створюють додаткові блага у вигляді інфраструктурного розвиту, покращення екологічних та побутових умов проживання, можливості розвитку особистісного потенціалу тощо.

Що стосується внутрішньо-корпоративної соціальної відповідальності, то її можна охарактеризувати, як свідомість менеджменту компанії спрямовану на формування відданості персоналу ідеям та принципам розвитку компанії. Така соціальна відповідальність є значно вужчою у порівнянні до зовнішньої

соціальної відповідальності. Проте, її розвиток та впровадження у внутрішній світ компанії частково через персонал переноситься і на зовнішні відносини, зокрема турбота про довкілля, формування толерантності до соціального чи расового статусу тощо.

На нашу думку, питання соціальної відповідальності бізнесу варто розглядати не лише із погляду окремих напрямків його діяльності, а як окремий обов'язковий зобов'язальний сегмент міжнародної та міждержавної діяльності спрямованої на формування культури споживання природних ресурсів та забезпечення екологічної відповідальності. Яскравим прикладом міждержавного безвідповідального ставлення до цінностей сталого розвитку світу стали розпочаті масштабні бойові дії росії проти України, а також бойові дії на близькому сході пов'язані із несанкціонованим міжнародною спільнотою розвитком Іраном ядерних технологій, політичні конфлікти між Пакистаном та Індією, що загострюють світові безпекові і екологічні аспекти. Нехтування світовим добробутом та планетарною безпекою заради власних амбіцій окремих політично значущих осіб чи задоволення політичних інтересів окремих країн створюють загрозливу безпекову ситуацію для всього світу у першу чергу екологічного масштабу. Тому, вважаємо, що зростання ролі бізнесу та його впливу на світові економіко-політичні процеси створюють передумови для міжнародного законодавчого регулювання впливу бізнес структур на соціально-економічні, безпекові та екологічні процеси розвиваючи ідею сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Отже, аналізуючи наукові доробки щодо природи соціальної відповідальності бізнесу, на нашу думку, під нею слід розуміти комплексну політику менеджменту компанії спрямовану на формування по позитивної думки населення про компанію шляхом регулярної участі у соціальних проєктах та створенні додаткових соціальних благ для громад, а також формування відданості персоналу компанії надаючи йому додаткові блага. Глобалізація економічних та політичних процесів сприяє взаємодії та взаєморозумінню органів влади і бізнесу у першочерговому вирішені соціальних проблем громад. Поряд із цим, варто відзначити, що на сьогоднішній день соціальна відповідальність бізнесу стає невід'ємним фактором розвитку власне бізнесу, а також чинником впливу на розвиток економіки та інфраструктури регіону та забезпечення добробуту населення.

Література

1. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52

2. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8

3. Ніколаєнко І.В. Етика та соціальна відповідальність бізнесу. 2025. №32. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328553

4. Огінок С., Когут М., Когут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 171-176. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24

5. Bilyk R., Varvus A. Social responsibility of business as the basis of business security in modern conditions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023. №3. 318-323 pp. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48

Ілля Хаджинов
д-р екон.наук, професор
Володимир Жереб
здобувач PhD
ДонНУ імені Василя Стуса
Вінниця, Україна

ФЕНОМЕН «LAND GRABBING» ТА МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ВІД «ХИЖАЦЬКОГО» ІНВЕСТУВАННЯ

Початок двадцять першого століття продемонстрував фундаментальні зміни у структурі глобальних ринків капіталу. Прискорення фінансових, енергетичних, водних та продовольчих криз породила масштабну зміну парадигми інвестування, що мала безпосередній вплив на глобальний розподіл земельних ресурсів. Розчарування інституційних та приватних інвесторів у високоризикових та волатильних фінансових інструментах, таких як деривативи та іпотечні цінні папери, зумовило масовий перехід до пошуку так званої «безпечної гавані» для капіталу. Фізичні активи, насамперед родючі сільськогосподарські землі, стали розглядатися як надійний інструмент диверсифікації інфляційних ризиків та збереження вартості. Цей процес каталізував безпрецедентну хвилю транснаціонального захоплення земель (феномен «land grabbing»).

Від початку 2000-х р. іноземними інвесторами було придбано або взято в довгострокову оренду близько 90 млн га орних земель у різних регіонах світу [1]. Уряди багатьох країн, що розвиваються (зокрема в Африці, Азії, Латинській Америці та Східній Європі), вбачали у цих капіталах унікальну можливість залучити прямі іноземні інвестиції у відсталий аграрний сектор, покращити інфраструктуру та створити нові робочі місця. Проте на практиці цей макроекономічний процес часто обертався масштабним відчуженням земель, які історично належали місцевим селянам, дрібним фермерам і громадам [2].

Сучасні дослідження вказують на те, що «земельна лихоманка» минулого десятиліття не лише не зникла, але й еволюціонувала. Відповідно до комплексного звіту Міжнародної групи експертів зі стійких продовольчих систем (IPES-Food) за 2024 р., цей феномен трансформувався у глибоке «земельне нагромадження» (global land squeeze) [1]. Ця трансформація відбулася під впливом нових глобальних криз, включаючи пандемію COVID-19,

порушення глобальних ланцюгів постачання та військові конфлікти, зокрема війну в Україні. Експерти IPES-Food наголошують, що наразі близько 70% світових сільськогосподарських угідь контролюється лише 1% найбільших фермерських господарств та корпорацій, що свідчить про значне зростання земельної нерівності в усіх регіонах світу.

Багатовимірна еволюція процесів «land grabbing» вимагає глибокої концептуалізації для розуміння прихованих механізмів відчуження та їхніх наслідків для національних економік і систем управління земельними ресурсами.

Важливим фактором, що уможливив та прискорив ці процеси, стала масштабна макроекономічна дерегуляція, яка часто проводилася за активної підтримки та рекомендацій міжнародних фінансових інституцій. Наприклад, індекси Світового банку заохочували країни знімати обмеження на іноземне володіння землею та спрощувати процедури відчуження. Цей дисбаланс між макроекономічним стимулюванням інвестицій та інституційною слабкістю національних систем управління земельними ресурсами призвів до колосальної концентрації землі, підриваючи внутрішню стійкість держав.

Одним із найбільш руйнівних вторинних наслідків фінансіалізації є спекулятивне накопичення або резервування земель, відоме в науковій літературі як «land hoarding» [5]. Це явище виникає, коли інвестори, інвестиційні фонди або транснаціональні корпорації купують земельні активи не для ведення реального сільськогосподарського виробництва, а виключно для отримання капітального прибутку від майбутнього перепродажу на фоні стрімкого зростання цін. У таких випадках діяльність на придбаних ділянках свідомо заморожується. Земля залишається занедбаною (idle land), що запускає процеси її фізичної та екологічної деградації, забур'янення, втрати меліоративних властивостей та зниження біорізноманіття.

Іншим полюсом неефективного землекористування є хижацька, екстрактивна експлуатація земель інвесторами, орієнтованими на максимально швидке повернення вкладеного капіталу, при цьому здебільшого нехтуючи екологічними нормами. Глобалізація аграрних ланцюгів доданої вартості штовхає корпорації до максимальної інтенсифікації виробництва, що супроводжується грубим порушенням науково обґрунтованих сівозмін та безконтрольним використанням агрохімікатів.

Усвідомлюючи можливі руйнівні наслідки для глобального ринку земель, міжнародна спільнота та національні уряди розвинених країн розробили низку інструментів для пом'якшення негативних сценаріїв, пов'язаних із транснаціональними угодами та спекуляціями. Дослідження цих механізмів є критично важливим для формування концепції трансформації української системи управління земельними ресурсами.

Європейський досвід переконливо доводить, що вільний ринок сільськогосподарської землі не здатен до саморегулювання у питаннях захисту ґрунтів та запобігання монополізації. Він потребує жорсткого інституційного втручання.

Запровадження повноцінного ринку сільськогосподарських земель в Україні збіглося у часі з ескалацією глобальних викликів, описаних вище. Україна,

володіючи унікальним фондом високопродуктивних чорноземів, опинилася в центрі уваги як внутрішнього корпоративного капіталу (агрохолдингів), так і міжнародних гравців. Відповідно, національна система управління земельними ресурсами зіткнулася з колосальним викликом: необхідністю забезпечити залучення інвестицій, водночас не допустивши монополізації земель, їхнього виснаження та витіснення сільського населення.

Глобальне економічне середовище формує жорсткі виклики для національних систем управління земельними ресурсами. Інвестиційний капітал, без ефективних механізмів управління земельними ресурсами, розглядає сільськогосподарські угіддя, зазвичай, як об'єкт спекуляцій або швидкого вилучення прибутку, генерує тяжкі вторинні наслідки: поширення практики навмисного заморожування ділянок (land hoarding), витіснення місцевих виробників, руйнацію екологічного балансу та інтенсивне виснаження ґрунтів експортними монокультурами.

Результати дослідження, проведеного в рамках підготовки дисертаційної роботи «Трансформація національних систем управління земельними ресурсами під впливом глобальних викликів», доводять, що класичні адміністративні та кадастрові механізми вичерпали свою здатність ефективно протистояти цим процесам. Для захисту національного земельного фонду від неефективного та деструктивного використання держава повинна впровадити комплексну, багатовимірну інституційну архітектуру управління земельними ресурсами.

Література

1. Land squeeze: What is driving unprecedented pressures on farmland and what can be done to achieve equitable access to land [Електронний ресурс] / International Panel of Experts on Sustainable Food Systems (IPES-Food). — 2024. — Режим доступу: https://ipes-food.org/wp-content/uploads/2024/05/LandSqueeze.pdf (дата звернення: 19.05.2026).
2. Big land deals in Eastern Europe [Електронний ресурс] / Ecoaction. — 2017. — Режим доступу: https://en.ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/BIG_LAND_DEALS-webs.pdf (дата звернення: 19.05.2026).
3. Land grabbing and its implications for economic, social and cultural rights [Електронний ресурс] / Center for Economic and Social Rights (CESR). — Режим доступу: https://www.cesr.org/land-grabbing-and-its-implications-economic-social-and-cultural-rights/ (дата звернення: 19.05.2026).
4. Yang B., He J. Global Land Grabbing: A Critical Review of Case Studies across the World. Land. 2021. Vol. 10, is. 3. Art. 324. DOI: https://doi.org/10.3390/land10030324
5. Rahmat N. Rethinking Idle Land: A Review of Strategies for Effective Land Utilisation. IJRISS. 2025. DOI: https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90500072

Дмитро Хохич
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: ІНДЕКСНИЙ ПІДХІД

Проблема незалежності центральних банків попри академічний консенсус залишається актуальною через економічні виклики та значний політичний спротив опонентів. Парламент та учасники ринку, мають дедалі вищі очікування щодо того, що центральний банк може і повинен робити. Однак у зв'язку з погіршенням умов щодо економічного зростання та розкручуванням інфляції, зацікавлені сторони можуть дедалі пильніше стежити за політикою та діяльністю центральних банків і ставити під сумнів обґрунтованість їхньої незалежності.

Вихідною точкою сучасних академічних досліджень є побудова індексів незалежності центральних банків. Зокрема, деякі дослідники для розрахунку того чи іншого індексу, застосовують певні аналітичні техніки зважування, які дозволяють побудувати наближений до реальності індекс незалежності центральних банків [1]. Це призводить до того, що з'являється відносно широка палітра різних підходів до побудови індексів. З плином часу дослідницька конкуренція призводить до того, що кількість індексів поступово звужується. Різні індекси демонструють відносно високу чутливість до конкретних емпіричних результатів, а це у свою чергу впливає на їх достовірність. Композиція індексів впливає на емпіричний результат, що демонструє обернений зв'язок між індексом незалежності центральних банків та рівнем інфляції. Отже, найкраща побудова індексу незалежності центральних банків, має забезпечувати його найкращу респектабельність з точки зору достовірності емпіричних досліджень.

Вимір вихідної точки побудови індексів незалежності центральних банків залежить від репрезентативної вибірки даних. Це пояснюється тим, що дослідники використовують різні підходи для побудови індексів, тому існує проблема інтерпретації результатів з використанням кількісної оцінки елементів індексу (кодування та зважування) з точки зору тлумачення законодавства. Виникає кореляція між індексами, хоча в окремих випадках вона є слабкою, що означає наскільки адекватним є підхід вимірювання ступеню незалежності центральних банків з використанням індексного підходу [2].

В рамках цього напряму можна стверджувати, що існують альтернативні підходи до вибору незалежності центральних банків. Найвідомішими з них є:

1) індекс зміни керівництва центральних банків (TOR index – turnover rate) запропонований А. Цукерманом [3]. Цей індекс побудований на основі опитувань, коли питання про найбільш важливі елементи незалежності центральних банків безпосередньо адресуються його керівництву;

2) індекс політичної стійкості центральних банків, що визначає з якою вірогідністю зміниться керівництво центрального банку після наступних виборів.

Ці альтернативні підходи підтверджують усталену теорію про те, що існують певні відмінності між формальною і фактичною незалежністю центральних банків, але вони не спростовують базового підходу пов'язаного з тим, що незалежність центрального банку перебуває в оберненій залежності від рівня інфляції.

Якщо фокус дослідження зміщується до найкращих практик використання індексів, постає дилема застосування більш простого чи більш складного підходу до оцінки незалежності центральних банків у відносних категоріях. Збільшення кількості елементів на основі яких визначається індекс незалежності центральних банків природньо призводить, з одного боку, до врахування факторів політичного тиску на центральний банк, врахування широкого поля можливих дотичних моментів, які пов'язані з тим як центральний банк взаємодіє з політичним середовищем. З іншого боку, це призводить до потрапляння у ситуацію відносної порівнянності ваги того чи іншого елементу. Наприклад, наскільки вагомим елементом у системі незалежності центрального банку є питання автономності вибору монетарних інструментів? Наскільки вага даного елементу співвідноситься з вагою таких елементів, як оприлюднення звітності чи підтвердження аудиту фінансової звітності центрального банку? Виникає питання, наскільки порівнювані між собою є компоненти індексу для того, щоб отримати кращу оцінку з точки зору репрезентативності індексів, того змістового виміру незалежності центрального банку, що найповніше відповідав за його здатність забезпечувати цінову стабільність?

Нещодавні дослідження проведені МВФ, підтверджують актуальність даної проблематики [4]. Індекси не можуть ускладнюватися до безкінечності. Потрібен оптимальний баланс між складністю елементів індексу та адекватно визначеними ваговими компонентами.

Проблема поточного консенсусу індексів зводиться до конкуренції індексів на основі визначення оптимальної його структури відповідно до затребуваності в розвідках академічного середовища та його здатності вимірювати рівень формальної незалежності центральних банків. Не виключено, що в даному твердженні міститься певний елемент суб'єктивізму, але це є підтвердженням того як працює нормальна наука в термінах Томаса Куна.

Найпоширенішими індексами якими оперують сучасні дослідники при формуванні програми емпіричних досліджень є:

1) статистичний набір сформований Аною Кароліною Гарріга (Ana Carolina Garriga), яка послуговується розширеною версією CWN-індексу запропонованого А. Цукерманом, С. Веббом та Б. Неяпті;

2) підхід Девіда Ромеллі (Davide Romelli) – аспірант відомого дослідника Донато Машандаро (Donato Masciandaro) з університету Бокконі (Мілан), який запропонував поєднати елементи GMT-індексу та CWN-індексу. Результатом такого поєднання став розширений Extended (CBIE)-індекс. Перевагою підходу

Д. Ромеллі є те, що окрім власного індексу він здійснив розрахунки для чотирьох альтернативних індексів: GMT, CWN та декількох інших.

Для оцінки довгострокової тенденції функціонування незалежності центральних банків застосовується підхід Девіда Ромеллі, враховуючи дискусію щодо кореляції індексів. Зміна індексів незалежності центральних банків у світі в цілому – це не зважений показник, а середньоарифметичне для усіх країн світу доступних для аналізу на основі альтернативних індексів. На основі дослідження індексів незалежності центральних банків можна зробити наступні висновки.

По-перше, існує досить висока кореляція між індексами, які побудовані на дещо відмінних підходах. Коли мова йде про високу кореляцію мається на увазі, що в довгостроковому періоді немає суттєвих відхилень в тенденції, яку позначають індекси, які побудовані на деяких інших методологічних засадах.

По-друге, в окремі періоди часу існують цілком вірогідні випадки, коли застосування різних індексів в емпіричних дослідженнях може призвести до того, що результати таких емпіричних досліджень можуть виявитися сенситивними до того, який індекс обирається. Це швидше за все окремий випадок пов'язаний з тим, які періоди обирають ті чи інші дослідники послуговуючись тим чи іншим індексом в якості залежної чи незалежної змінної.

По-третє, з точки зору академічної респектабельності, чим краще побудована панельна вибірка, тим існує більша вірогідність, що дане дослідження знайде свого читача на шпальтах престижного журналу, а це в свою чергу впливає на те, що чим довшим часовим періодом оперує дослідник, тим існує більша вірогідність для більш точніших та повноцінних результатів, що в свою чергу призводить до зміщення на користь тих індексів по яких існують кращі часові ряди.

Література

1. *Козюк В.В.* Незалежність центральних банків. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 248 с.
2. *Mario I Blejer and Paul Wachtel* "A FRESH LOOK AT CENTRAL BANK INDEPENDENCE" Cato Journal, Vol. 40, No. 1 (Winter 2020). URL: Paul-Wachtel-Mario-Blejer-A-fresh-look-at-central-bank-independence.pdf
3. *Cukierman A.* Central Bank Independence and Monetary Control. The Economic Journal. 1994. Vol. 104. 1448. 427. P. 1437 – 1448.
4. The Economic Crisis: Did Financial Supervision Matter? by *Donato Masciandaro, Rosaria Vega Pansini, Marc Quintyn;* IMF Working Paper 11/261; November 1, 2011 URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11261.pdf

СЕКЦІЯ 2.

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ

Тамара Адирова
асистент

Діана Калашнікова
здобувач вищої освіти
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено сукупним впливом воєнних дій, глобальних економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів, порушення логістичних зв'язків та посилення ризиків функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов особливого значення набуває операційний менеджмент як одна з ключових складових системи управління підприємством, від ефективності якої залежить здатність організації забезпечувати безперервність операційної діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси, підтримувати конкурентоспроможність та своєчасно адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Теоретичні засади операційного менеджменту та особливості управління операційними процесами ґрунтовно розкрито у дослідженні І. І. Благуна, О. І. Зварич та В. М. Колосок [1], де операційний менеджмент трактується як комплексна система планування, організації, координації та контролю процесів створення товарів і послуг, спрямована на досягнення максимальної ефективності функціонування виробничих та сервісних систем. Науковці підкреслюють, що в умовах динамічного середовища господарювання пріоритетного значення набувають принципи адаптивності, гнучкості та безперервного вдосконалення операційних процесів, які забезпечують стійкість підприємства до зовнішніх викликів та сприяють підвищенню його економічної результативності.

Важливий внесок у розвиток сучасних підходів до управління підприємствами здійснили О. І. Продіус, М. А. Афанасенко та В. Ю. Васильєв [2], які акцентують увагу на необхідності інтеграції стратегічного та

операційного рівнів управління з метою забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах сталого розвитку. Науковці обґрунтовують, що ефективність операційної діяльності значною мірою визначається здатністю менеджменту забезпечувати узгодженість стратегічних цілей із поточними виробничими процесами, що дозволяє підвищити адаптаційний потенціал підприємства та забезпечити його стійке функціонування навіть за умов підвищеної невизначеності.

У контексті цифрової трансформації економіки особливої актуальності набувають результати дослідження О. І. Продіус, Т. І. Адирової та Ю. С. Ковальчук [3], присвяченого управлінню маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності. Автори доводять, що сучасні цифрові технології, інформаційно-аналітичні системи та інноваційні підходи до управління ресурсами формують нові можливості для підвищення ефективності операційного менеджменту, забезпечуючи оперативність прийняття рішень, покращення інформаційного забезпечення та оптимізацію використання ресурсного потенціалу підприємства.

Особливого значення для дослідження операційного менеджменту в сучасних умовах набувають наукові розробки В. В. Дергачової та А. О. Васянович [4], які обґрунтовують необхідність трансформації систем управління підприємствами на основі активізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Науковці зазначають, що в умовах воєнних ризиків та нестабільності зовнішнього середовища забезпечення ефективності операційної діяльності потребує впровадження цифрових технологій, диверсифікації ресурсного забезпечення, модернізації виробничих процесів та формування адаптивних організаційних структур, здатних оперативно реагувати на кризові виклики.

Не менш важливими є результати досліджень О. І. Продіус та В. Ю. Васильєва [5], присвячених трансформації системи управління персоналом в умовах інклюзивного економічного розвитку. Автори підкреслюють, що людський капітал виступає одним із визначальних факторів ефективності операційної діяльності підприємства, а тому особливої уваги потребують питання розвитку професійних компетентностей працівників, підвищення їхньої цифрової грамотності, формування кадрового резерву та створення умов для ефективної адаптації персоналу до змін зовнішнього середовища.

Сьогодні операційний менеджмент доцільно розглядати як інтегровану систему управління виробничими, логістичними, інформаційними та кадровими процесами, функціонування якої спрямоване не лише на забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, але й на формування його операційної стійкості. На відміну від традиційних концепцій управління, орієнтованих переважно на оптимізацію витрат та максимізацію продуктивності, сучасний операційний менеджмент передбачає забезпечення балансу між ефективністю використання ресурсів, гнучкістю бізнес-процесів, рівнем безпеки діяльності та здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Одним із ключових напрямів удосконалення операційного менеджменту є розвиток системи управління ланцюгами постачання, оскільки саме ефективність логістичних процесів визначає стабільність функціонування підприємства та його здатність своєчасно забезпечувати виробництво необхідними ресурсами. Порушення транспортно-логістичних зв'язків, зміна географії постачань та зростання витрат на транспортування обумовлюють необхідність диверсифікації постачальників, створення альтернативних каналів забезпечення ресурсами та впровадження цифрових технологій моніторингу логістичних потоків. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває концепція гнучких ланцюгів постачання, яка передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішніх умов та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Водночас суттєвого значення набуває цифровізація операційного менеджменту, яка виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління сучасними підприємствами. Використання ERP-систем, CRM-платформ, технологій хмарних обчислень, інструментів штучного інтелекту та аналітичних платформ Business Intelligence дозволяє автоматизувати управлінські процеси, підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити ефективне використання ресурсів та своєчасно ідентифікувати потенційні ризики функціонування підприємства.

У сучасному економічному середовищі особливу роль відіграє система управління операційними ризиками, яка повинна бути інтегрованою складовою загальної системи корпоративного управління. Посилення невизначеності, зростання кількості зовнішніх загроз, кіберризиків, перебоїв у постачанні ресурсів та можливих виробничих втрат обумовлюють необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу до управління операційною діяльністю. Такий підхід передбачає систематичне виявлення ризиків, оцінювання їхнього впливу на бізнес-процеси, розроблення превентивних заходів та формування механізмів оперативного реагування на кризові ситуації.

Не менш важливим чинником підвищення ефективності операційного менеджменту є розвиток людського капіталу, оскільки якість управлінських та виробничих процесів безпосередньо залежить від професійного рівня працівників та їхньої здатності працювати в умовах постійних змін. У зв'язку з цим підприємства повинні приділяти значну увагу професійному навчанню персоналу, розвитку цифрових компетентностей, формуванню системи безперервного підвищення кваліфікації та створенню безпечного робочого середовища.

Необхідно зазначити, що важливою тенденцією розвитку сучасного операційного менеджменту є перехід до адаптивних моделей управління, які базуються на принципах гнучкості, швидкості реагування та постійного коригування операційних планів відповідно до змін зовнішнього середовища. Реалізація такого підходу передбачає використання інструментів сценарного планування, антикризового управління, прогнозної аналітики та систем раннього

попередження ризиків, що забезпечує підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Перспективним напрямом розвитку операційного менеджменту є впровадження концепції операційної стійкості (Operational Resilience), яка передбачає здатність підприємства підтримувати критично важливі бізнес-процеси, мінімізувати наслідки дестабілізуючих факторів та забезпечувати швидке відновлення діяльності після кризових подій. Досягнення операційної стійкості можливе шляхом диверсифікації ресурсної бази, формування резервних систем управління, розвитку цифрової інфраструктури та впровадження принципів безперервного вдосконалення операційних процесів.

Таким чином, сучасний операційний менеджмент трансформується із системи управління виробничими процесами у комплексний механізм забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства, який поєднує стратегічне бачення розвитку, цифрові технології, ризик-орієнтовані підходи, ефективне управління людськими ресурсами та адаптивні інструменти реагування на зміни зовнішнього середовища. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання, зміцненню їхнього економічного потенціалу та формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку.

Література

1. Благун І. І., Зварич О. І., Колосок В. М. Операційний менеджмент: навч. посібник у схемах і таблицях. Електронне видання. Івано-Франківськ, 2025. 229 с.
2. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173.
3. Продіус О.І., Адирова Т.І., Ковальчук Ю.С. Управління маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності наукових установ в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-90.
4. Дергачова В.В., Васянович А.О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2025. Випуск 34. С.119-124.DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18 https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/748/726
5. Продіус О.І., Васильєв В.Ю. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах інклюзивного економічного розвитку. *Інфраструктура ринку***.** 2024. №81. С. 172-178. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct81-29

Віталій Антощук
канд.екон.наук

Вікторія Кравченко
здобувач вищої освіти
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються підвищеним рівнем турбулентності, невизначеності та ризикогенності, що обумовлено впливом воєнного стану, руйнуванням виробничо-логістичних ланцюгів, обмеженістю доступу до ресурсів, а також суттєвими коливаннями ринкової кон'юнктури, у зв'язку з чим особливої актуальності набуває проблема формування ефективних напрямів диверсифікації діяльності підприємств як інструменту забезпечення їхньої економічної стійкості та адаптивності до кризових умов господарювання.

У наукових дослідженнях антикризового управління, зокрема у працях Б. С. Ватченка та Р. С. Шаранова [1], підкреслюється, що в умовах воєнного стану ключовим завданням менеджменту є формування системи оперативного реагування на загрози, яка забезпечує не лише мінімізацію втрат, але й створення передумов для стратегічного відновлення підприємства, що, у свою чергу, безпосередньо пов'язано з необхідністю диверсифікації джерел доходів, ринків збуту та ресурсного забезпечення.

Подальший розвиток концептуальних підходів до трансформації підприємств представлено у дослідженнях О. І. Продіус та Д. В. Щербини [2], де обґрунтовано значення еко-індустріальних парків як перспективного напряму структурної диверсифікації промислового виробництва, оскільки їхнє впровадження забезпечує синергію між підприємствами, оптимізацію використання ресурсів, зниження екологічного навантаження та формування нових коопераційних зв'язків, що є особливо важливим у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

У контексті стратегічного розвитку підприємств О. І. Продіус, М. А. Афанасенко та В. Ю. Васильєв [3] наголошують, що диверсифікаційні процеси мають бути інтегровані у систему стратегічного управління підприємством, оскільки лише за умови узгодження стратегічних та операційних цілей можливе забезпечення довгострокової стійкості бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та формування здатності до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливе значення для розробки напрямів диверсифікації мають дослідження В. В. Коненка [4], який акцентує увагу на ролі цифрових технологій як ключового інструменту антикризового управління в період воєнного стану,

підкреслюючи, що впровадження цифрових платформ, аналітичних систем та інструментів автоматизації управлінських процесів створює передумови для розширення спектра бізнес-моделей, виходу на нові ринки та підвищення гнучкості підприємств.

Додатково у роботах Н. Носань, О. Борисенко та Т. Назаренко [5] зазначається, що антикризове управління в умовах війни повинно поєднуватися зі стратегічним плануванням розвитку підприємства, оскільки лише комплексний підхід, що охоплює як короткострокові стабілізаційні заходи, так і довгострокові трансформаційні стратегії, дозволяє забезпечити ефективну диверсифікацію діяльності та підвищення стійкості бізнесу.

Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що диверсифікація підприємства в умовах воєнного стану виступає багатовимірним процесом, який охоплює розширення продуктової номенклатури, освоєння нових ринків збуту, трансформацію виробничих технологій, зміну логістичних ланцюгів, а також впровадження інноваційних бізнес-моделей, що дозволяє знизити залежність від окремих джерел доходів та мінімізувати вплив кризових факторів зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває продуктова диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту продукції або послуг підприємства з урахуванням змін споживчого попиту, що в умовах воєнного стану часто характеризується зміщенням у бік базових потреб, оборонних замовлень та товарів першої необхідності, що вимагає оперативної переорієнтації виробничих потужностей.

Не менш важливим напрямом є географічна диверсифікація, яка полягає у виході підприємств на нові регіональні та міжнародні ринки, що дозволяє зменшити залежність від локальних кризових зон та забезпечити стабільність збуту продукції навіть за умов порушення внутрішніх логістичних зв’язків.

Окрему роль відіграє технологічна диверсифікація, яка ґрунтується на впровадженні цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, використанні систем штучного інтелекту та аналітики великих даних, що забезпечує підвищення ефективності управління ресурсами та створює можливості для формування нових конкурентних переваг.

Важливим стратегічним напрямом диверсифікації є участь підприємств у формуванні інноваційних кластерів та еко-індустріальних парків, що, відповідно до підходів О. І. Продіус та Д. В. Щербини [2], дозволяє забезпечити кооперацію між суб’єктами господарювання, оптимізувати використання ресурсів та створити сприятливі умови для впровадження циркулярної економіки та екологічно орієнтованих технологій. Значна увага також повинна приділятися фінансовій диверсифікації, яка передбачає розширення джерел фінансування діяльності підприємства за рахунок залучення міжнародної технічної допомоги, грантових програм, інвестиційних фондів та альтернативних фінансових інструментів, що дозволяє знизити залежність від банківського кредитування та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, розробка напрямів диверсифікації підприємства в умовах воєнного стану повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні продуктових, ринкових, технологічних та фінансових трансформацій, інтегрованих у систему

антикризового та стратегічного управління, що дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики втрати економічної стійкості та сформувати передумови для його довгострокового розвитку та післявоєнного відновлення економіки України.

Література

1. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5
2. Продіус О.І., Щербина Д.В. Еко-індустріальні парки: концепція, ефективність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2026. № 1 (83). С. 117-127. DOI: 10.15276/ETR.01.2026.13.
3. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Васильєв В.Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173.
4. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18
5. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18

Юрій Бажал
д-р.екон.наук, професор
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»
Київ, Україна

МАКРОЕКОНОМІЧНА ТА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА: ВИКЛИКИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

Сьогодні дискурс адаптації економічної аналітики до особливостей сучасного стану економічного розвитку формується у двох фактично не пов’язаних між собою методологічних наративах: слідування концептуальним принципам та прикладним методам політики, що базуються на мейнстрімі економічної теорії – неокласичній доктрині, та масштабної критики її основ без реального пропонування притомної практичної альтернативи у вигляді специфікацій нової реальної ефективної макроекономічної політики. Узагальнюючою ілюстрацією другого наративу може слугувати ювілейна доповідь «Римського клубу» 2018 року [1], де повністю заперечується неокласичний мейнстрім, доцільність використання в економічній аналітиці категорії та індикатора валового

внутрішнього продукту і всієї концептуальної системи макроекономічного програмування, побудованої на існуючій системі національних рахунків, що є основою аналітичної платформи функціонування Світового Банку, Міжнародного валютного фонду, аналітичних підрозділів органів державної влади практично всіх країн світу. Детальне теоретичне узагальнення різноманітних аспектів і напрямів гетеродоксальних (не мейнстрімівських) напрямів розвитку економічної теорії широко представлено у щорічних наукових конференціях Європейської асоціації еволюційної політичної економіки (EAEPE) [2]. Т. Гайдай класифікує тематичне розмаїття напрямів критичного ставлення до методологічних основ майнстріму економічної теорії та відповідної макроекономічної політики як особливостей постмодерного розвитку економічного аналізу [3].

Головним проблемним викликом для зазначених двох методологічних наративів є, на нашу думку, їхня низька практична макроекономічна результативність, яка особливо наглядно проявилась після фінансової кризи 2008-2009 років, коли в Європі відчутно загальмувалось економічне зростання для всіх країн, які переважно притримувались неокласичних рецептів розвитку, головним з яких де-факто був курс на досягнення макроекономічної рівноваги. Також практика застосування принципів «Вашингтонського консенсусу», який представляв неокласичні рецепти макроекономічної політики, в багатьох країнах не змогла показати позитивний результат. Немає успіхів і у практиці застосування концептуальних рецептів постмодерних економічних теорій, які ефектно виглядали у публіцистичному форматі критики раціональної поведінки економічної людини та глоризації невизначеності, але показували свою неспроможність у вирішенні сучасних економічних проблем.

У контексті, який розглядається, Україна також може бути віднесена до «жертв» ортодоксального застосування принципів неокласичної доктрини. Розрекламована урядом політика лібертаріанства з її гаслом «менше держави» повністю провалилась, а слідування принципу макроекономічної стабільності не дало головного результату, з яким пов’язують ефективність макроекономічної політики – підвищення добробуту громадян. За головним індикатором добробуту – ВВП на душу населення - Україна постійно має кратне відставання від середнього значення в Європі, де також постійно посідає останнє місце за абсолютним значенням цього індикатора (у 2024р. 5,4 тис. поточних доларів США) [4].

Проведені нами дослідження показали, що такий негативний результат обумовлений браком уваги політиків до теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, яка обґрунтовує, що головним фактором економічного зростання країни виступають науково-технологічні інновації, які незалежно від стандартних ресурсів (виробничих факторів) окремо створюють нову додану вартість, що підвищує ВВП [5]. Для реалізації інноваційної моделі економічного зростання необхідно активно формувати державну інноваційну політику щодо розвитку сучасних інноваційних екосистем на всіх рівнях управління.

Література

1. Come On!: Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. The Club of Rome. (2018). Springer, New York.
https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4939-7419-1
2. European Association for Evolutionary Political Economy. https://eaepe.org/
3. Гайдай Т.В. Методологічний дискурс економіко-теоретичного аналізу в умовах постмодерну. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості [Електронний ресурс], Київ: КНЕУ, 2025. С. 369-371. ISBN 978-966-926-526-5
4. World Development Indicators. GDP per capita, World Bank, 2026.
API_NY.GDP.PCAP.CD_DS2_en_excel_v2_281 (2).xls
5. Бажал Ю.М. Інновації як стовбурові клітини економічного зростання / Глобальні тенденції і перспективи : світова економіка та Україна / Наук . ред. В. Юрчишин. – Київ: Заповіт , 2018. – 202 с. - С. 8-15.
http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_global_trendns.pdf

Зоя Бараник
д-р.екон.наук, професор
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСІВ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Ресурси праці є одним із ключових факторів економічного розвитку будь-якої країни, оскільки вони визначають потенціал продуктивності праці, інноваційність та конкурентоспроможність національної економіки. У макроекономічному аспекті формування ресурсів праці охоплює процеси відтворення населення працездатного віку, його якісні та кількісні характеристики (вік, освіта, кваліфікація, стан здоров'я, зайнятість та розподіл між галузями та регіонами).

В Україні цей процес має певні особливості, які зумовлені демографічною кризою, наслідками повномасштабної війни, трудовою міграцією та структурними трансформаціями економіки.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розгляду ефективних шляхів розвитку ресурсів праці в Україні в воєнний та майбутній післявоєнний періоди.

Макроекономічний аспект формування ресурсів праці залежить від наступних чинників:

- демографічних (народжуваність, смертність, міграція);
- соціально-економічних (рівень освіти, професійна підготовка, мотивація до праці);

- інституційних (державна політика зайнятості, регулювання ринку праці) тощо.

Стосовно чинників впливу: Україна ще до 2022 року стикалася зі старінням населення, низькою народжуваністю та високою смертністю. Війна суттєво поглибила ці проблеми: втрати населення, масова еміграція (близько 8,5 млн. осіб) та окупація територій призвели до скорочення робочої сили на понад 25–40% порівняно з 2021 роком.

Війна та пов'язані з нею негативні процеси розвитку економіки спричинили суттєві структурні зрушення на ринку праці України. Змінилася загальна чисельність робочої сили, її якісний та демографічний склад.

Так, мобілізація значної частини чоловіків працездатного віку до Збройних Сил України призвела до помітного зростання економічної активності жінок. Значна частина громадян працездатного віку тимчасово або постійно вийшла з ринку праці. У результаті таких структурних зрушень рівень економічної активності населення знизився, а частка економічно неактивних зросла, це створило додаткове навантаження на працююче населення та бюджетну систему.

У теперішній час на ринку праці України є гострий дефіцит фахівців у пріоритетних галузях та структурне безробіття. Найбільш відчутна нестача кадрів у будівництві, важкій та легкій промисловості, логістиці, ІТ-сфері та інженерних спеціальностях. Крім того, частина безробітних не може знайти роботу через невідповідність наявних навичок та кваліфікації вимогам роботодавців. Існуюча структурна невідповідність свідчить про значні диспропорції в системі професійної освіти та підготовки кадрів, оскільки не всі працівники можуть адаптуватися до потреб економіки воєнного та післявоєнного періодів.

У сукупності ці зміни структури робочої сили призводять до зниження продуктивності праці, уповільнення відновлення економіки та посилення регіональних і галузевих дисбалансів.

Одним із найбільш гострих проявів кризи ресурсів праці в Україні є масштабний дефіцит кадрів. За даними зарубіжних опитувань бізнесу та роботодавців та інформації Державної служби зайнятості України, у 2024–2025 роках від 60% до 74% компаній відчували значну або критичну нестачу працівників.[1] Найбільш відчутний дефіцит спостерігається у будівництві, промисловості, логістиці, транспорті, сільському господарстві, ІТ-сфері та сфері послуг.

Однією з найбільш численних і вразливих категорій населення, яка суттєво впливає на формування та розподіл ресурсів праці в Україні, є внутрішньо переміщені особи (ВПО). За даними Міністерства соціальної політики України та Міжнародної організації з міграції (МОМ), станом на травень 2025 року чисельність зареєстрованих ВПО в Україні перевищує 4,9 млн осіб, з яких близько 60–65% становлять особи працездатного віку (від 18 до 60 років).[2]

Через обмежену пропозицію робочої сили роботодавці змушені наймати кваліфікованих фахівців, що призводить до стрімкого зростання заробітної плати. У багатьох галузях номінальні зарплати зросли на 20–40% порівняно з довоєнним періодом. Зазначимо, що зростання має нерівномірний характер:

вищі темпи спостерігаються у західних регіонах та у великих містах, тоді як у прифронтових та окупованих територіях рівень заробітної плати залишається значно нижчим. Зберігаються значні регіональні дисбаланси — дефіцит у одних областях співіснує з відносно вищим рівнем безробіття в інших, що свідчить про низьку трудову мобільність населення.

Зміни у формуванні та структурі ресурсів праці мають чіткі негативні наслідки. Основними чинниками цих змін є зниження потенційного ВВП, оскільки дефіцит ресурсів праці безпосередньо обмежує виробничі можливості економіки. Навіть за умови відновлення виробництва та інвестицій, брак кваліфікованої робочої сили не дозволяє повністю завантажити наявні виробничі потужності, що призводить до зниження конкурентоспроможності економіки країни.

Другим чинником є інфляційний тиск від збільшення розміру зарплат. Конкуренція роботодавців за кваліфікованих працівників зумовлює швидке підвищення заробітних плат, яке випереджає зростання продуктивності праці. Це створює додатковий інфляційний тиск, ускладнюючи проведення стабілізаційної монетарної політики Національним банком України.

Наступний чинник - зростання соціального навантаження на державний бюджет. Скорочення чисельності платників податків при одночасному збільшенні кількості пенсіонерів, ВПО та інших категорій, які потребують державної підтримки, призводить до посилення фіскального тиску. Відношення чисельності незайнятих до зайнятих (демографічне навантаження) суттєво погіршилося, що створює ризики для стійкості пенсійної системи та соціальних видатків.

Зазначимо, на ринку праці існують структурні диспропорції. Характерною рисою сучасного ринку праці України є відносно високий рівень безробіття з великою кількістю незаповнених вакансій, що свідчить про глибокі структурні невідповідності між пропозицією робочої сили (навички, кваліфікація, регіональне розташування) та потребами роботодавців.

Одним із ключових чинників впливу є поглиблення соціальної нерівності у суспільстві. Найбільш вразливими категоріями населення на ринку праці виявилися молодь, жінки, внутрішньо переміщені особи (ВПО) та мешканці прифронтових регіонів. Це призводить до зростання регіональної та соціальної диференціації доходів вищеназваних верств населення.

Розвиток економіки України у воєнний час та у післявоєнному відновленні вимагають ефективних термінових системних рішень на державному рівні.

Формування ресурсів праці в Україні характеризується негативними макроекономічними тенденціями, які зумовлені поєднанням тривалого демографічного спаду, наслідками повномасштабної війни та інтенсивними міграційними процесами. Ці чинники впливу призвели до значного скорочення пропозиції праці, загострення дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення структурного безробіття та поглиблення дисбалансів на регіональних ринках праці.

Подолання вищеназваних викликів на ринку праці України вимагає розробки та впровадження комплексної, системної державної політики у сфері

відтворення та ефективного використання трудового потенціалу. Ключовими ефективними напрямами державної політики на ринку праці мають бути: стимулювання народжуваності; реформування системи освіти та професійної підготовки; сприяння внутрішній трудовій мобільності населення; підвищення продуктивності праці.

Швидке та системне впровадження перелічених напрямів державної політики сприяє зменшенню дефіцита ресурсів праці і є одним з головних чинників післявоєнного економічного зростання України. Ефективне використання трудового потенціалу є стратегічним пріоритетом національної політики розвитку країни, оскільки саме від якості та обсягів ресурсів праці залежатиме успішність відновлення та майбутнє економічне становище України на шляху до ЄС.

Література

1. Державна служба зайнятості. URL: https://dcz.gov.ua/ (дата звернення: 01.06.2026)

2. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/ (дата звернення: 03.06.2026)

3. Міжнародна організація з міграції. URL: https://ukraine.iom.int/uk (дата звернення: 30.05.2026)

4. Пишчуліна О.Трудові ресурси для повоєнного відновлення України : стан, проблеми, шляхи розв'язання : інформ.-аналіт. доп. Київ : Центр Разумкова, 2024. 229 с. URL:https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf

Михайло Брик
канд.екон.наук, доцент
Сергій Лисобей
здобувач вищої освіти
Західноукраїнський національний університет
Тернопіль, Україна

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

Фінансова грамотність населення є важливою передумовою забезпечення економічної стабільності держави. В умовах сучасних економічних викликів рівень фінансової обізнаності громадян впливає не лише на їхній особистий добробут, а й на загальний стан національної економіки. Зростаюча складність фінансових продуктів і послуг, а також нестабільність економічного середовища посилюють значення фінансової грамотності як необхідного інструменту підтримання економічної стійкості та сталого розвитку країни.

Такі процеси, як інфляція, нестабільність фінансових ринків, глобалізаційні тенденції та технологічні зміни, зумовлюють потребу населення ухвалювати

виважені та обґрунтовані фінансові рішення. У цих умовах фінансова грамотність набуває особливого значення як інструмент ефективного управління особистими фінансами, що сприяє підтриманню економічної стабільності [1]. В умовах економічних криз і ринкових коливань громадяни з вищим рівнем фінансової обізнаності здатні приймати більш раціональні рішення щодо планування бюджету, формування заощаджень та використання кредитних ресурсів.

Фінансова грамотність безпосередньо впливає на здатність населення раціонально планувати власний бюджет. Фінансово обізнані споживачі краще розуміють співвідношення доходів і витрат, що дає можливість уникати надмірної заборгованості та вести фінансову діяльність у межах наявних ресурсів. Навички управління бюджетом також сприяють формуванню заощаджень, що є важливою складовою фінансової безпеки.

Водночас фінансова грамотність сприяє більш усвідомленому підходу до використання кредитних ресурсів. Особи, які володіють знаннями щодо умов кредитування, мають можливість уникати ризиків, пов’язаних із високими відсотковими ставками та потенційними негативними фінансовими наслідками. Це дозволяє оцінювати ризики й переваги та приймати виважені рішення під час вибору фінансових продуктів [2].

Підвищення рівня фінансової грамотності населення безпосередньо впливає на зростання попиту на різноманітні фінансові інструменти. Фінансово обізнані споживачі більш виважено використовують інвестиційні можливості, зокрема вкладають кошти в акції, облігації, інвестиційні фонди та інші фінансові продукти. Це, своєю чергою, стимулює розвиток фінансового ринку, посилює конкуренцію між фінансовими установами та сприяє впровадженню інновацій у сфері фінансових технологій.

Фінансова грамотність також відіграє важливу роль у зміцненні довіри населення до фінансової системи та державних інститутів. Громадяни, які мають належний рівень обізнаності щодо фінансових продуктів і послуг, зазвичай виявляють вищий рівень довіри до банківських установ, страхових компаній та органів державної влади.

У результаті це сприяє активізації інвестиційних процесів та зміцненню стабільності фінансової системи загалом. Водночас фінансова грамотність має суттєвий вплив на рівень добробуту населення. Фінансово обізнані громадяни, як правило, мають вищий рівень заощаджень і нижчий рівень боргового навантаження, що посилює їхню фінансову безпеку. Це, своєю чергою, знижує ризики фінансової нестабільності в державі, оскільки недостатня фінансова стійкість населення може спричиняти виникнення соціально-економічних проблем.

Крім того, фінансова грамотність відіграє важливу роль у розвитку підприємницької діяльності. Особи, які володіють базовими фінансовими знаннями, частіше готові інвестувати у власну справу або реалізовувати інші економічні ініціативи. Це сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню рівня економічної активності в державі [3].

Отже, фінансова грамотність населення є важливим чинником забезпечення економічної стабільності країни. В умовах сучасних економічних викликів високий рівень фінансової обізнаності дає можливість громадянам ухвалювати виважені рішення щодо планування бюджету, формування заощаджень і використання кредитних ресурсів. Це сприяє зростанню добробуту населення, посиленню фінансової безпеки та створює передумови для стабільного розвитку держави. У зв'язку з цим інвестиції в освіту та підвищення рівня фінансової грамотності населення мають розглядатися як один із пріоритетних напрямів державної політики.

Література

1. Смовженко Т.С. Фінансова грамотність : навч. посібник / авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук, професор Т. С. Смовженко. Вид. 2-ге, випр. і доп. К. 2013. 311 с.
2. Фінансова грамотність. Фінанси. Що? Чому? Як?: навчальний посібник / авт. кол.; К. 2019. 272 с.
3. Калініченко О. О., Ніколаєнко С. М. Фінансова грамотність – запорука успішного населення. Економіка. Управління. Інновації. 2019. №1 (24). С. 17- 24.

Валерій Горячук
д-р.екон.наук, професор,
старший науковий співробітник

Віктор Левіт
здобувач PhD
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
Одеса, Україна

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РІВНЯ ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Методичні засади оцінки технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості на основі ресурсного підходу передбачають, що технологічний рівень визначається такими видами ресурсів: основні засоби (матеріальна основа виробництва); нематеріальні активи; людські ресурси (досвід та рівень кваліфікації працівників); організаційне забезпечення (якість управління). Цей підхід походить від ресурсно-орієнтованого погляду у стратегічному менеджменті, який пояснює стійку конкурентну перевагу фірми через її внутрішні ресурси та здібності, а не лише через позицію на ринку чи галузеву структуру [1]. В якості ключових показників технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості доцільно використовувати

такі: фондоозброєність, людський капітал, витрати на інновації, якість управління.

Теорії технологічного розвитку показують, що технологічний рівень видів економічної діяльності переробної промисловості формується на перетині чотирьох видів капіталу (табл. 1).

Таблиця 1 Основні види капіталу, що визначають технологічний рівень переробної промисловості

Вид	Показники	Функція
Фізичний	Фондоозброєність	Створення матеріальної
Людський	Рівень кваліфікації людських	Генерує та адаптує
Інноваційн	Частка витрат на НДДКР у	Створює нові технології
Організаці йний	Якість управління	Ефективне використання всіх ресурсів

Технологічний рівень видів економічної діяльності переробної промисловості зростає найшвидше тоді, коли поєднуються значні інвестиції в основні фонди, ефективне використання трудових ресурсів, значна частка витрат на НДДКР у випуску, сучасні управлінські практики, цифровізація, стратегічне управління інноваціями.

Оцінку технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості на основі ресурсного підходу пропонується здійснювати за чотирма показниками (фондоозброєність, рівень кваліфікації людських ресурсів, частка НДДКР у випуску, якість управління) шляхом розрахунку інтегрального індексу ($I_{тех\_р}$)

$$I_{тех\_р} = \sum_{i=1}^{n} w_i * I_i^H, \quad (1)$$

де $I_i^н$ *– нормований і-й показник;* w_i *- питома вага і-го показника.*

Результативний підхід передбачає оцінювання технологічного розвитку за показниками, що характеризують економічні результати видів економічної діяльності, тобто за кінцевим ефектом реалізації технологічного потенціалу [2, 3]. Ключовими характеристиками цього підходу є: фокус на кінцевому продук ті, а не на засобах його отримання; орієнтація на створення доданої вартості, а не на кількість обладнання чи працівників; вимірюваність результатів, на основі яких можна порівняти види економічної діяльності; універсальність, що дозволяє масштабувати оцінку на макро-, мезо- та мікрорівнях. У міжнародній літературі цей підхід розглядається як найбільш адекватний для вимірювання технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості.

Головним показником, на якому базується оцінка технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості в рамках результатного підходу є валова додана вартість (ВДВ). Вона виступає інтегральним вимірником економічної результативності та відображає сукупний вплив усіх факторів технологічного розвитку — наукоємності, фондоозброєності, рівня кваліфікації працівників, організаційної ефективності та управлінської спроможності [4]. Отже, рівень ВДВ може розглядатися як агрегований результат дії

технологічних, людських, організаційних та інших чинників, а його динаміка — як індикатор технологічної модернізації видів економічної діяльності.

Для оцінки технологічного рівня переробної промисловості в контексті класифікації галузей за рівнем інноваційності пропонується інтегральний індекс ($I_{тр}$)

$$I_{тр} = \sum_{i=1}^{n} w_i * ВДВ_i , \quad (2)$$

де w_i - питома вага і-го виду економічної діяльності (частка НДДКР у ВДВ і-ого виду економічної діяльності згідно класифікації OECD); $ВДВ_i$ - частка ВДВ і-ого виду економічної діяльності у загальному обсязі ВДВ переробної промисловості.

Переваги використання ВДВ для оцінки технологічного рівня обумовлені тим, що це прямий показник створеної цінності (повністю відповідає економічній сутності технологічного прогресу), він забезпечує можливість порівняння між видами економічної діяльності та країнами, оцінку ефективності виробництва та аналіз ланцюгів доданої вартості.

Метод оцінки технологічного рівня видів економічної діяльності переробної промисловості на основі ВДВ є універсальним та об'єктивним інструментом, що дозволяє оцінювати глибину переробки, порівнювати види економічної діяльності між собою, визначати технологічні вузькі місця, оцінювати інноваційність секторів, формувати промислову політику, інтегрувати види економічної діяльності у глобальні ланцюги ВДВ.

Взаємозв'язок ресурсного та результатного підходів можна відобразити у рамках виробничої функції

$$Y = F\ (x_1, x_2, \ldots, x_n) \quad (3)$$

де: $x_1, x_2, \ldots, x_n$ - ресурсні фактори (витрати на НДДКР, нематеріальні активи, основні засоби, людський та організаційний капітал, ін.); Y - результативні фактори - ВДВ на 1 працівника, частка ВДВ у реалізованій продукції, ін.

Оцінка рівня технологічності видів економічної діяльності на основі результативних показників більш адекватна, але оцінка на основі ресурсних факторів, особливо в частині наукоємності, може слугувати додатковим «фільтром» при визначенні високотехнологічних видів економічної діяльності.

Література

1. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991, 17(1), p. 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

2. *Science, Technology and Innovation Outlook 2023.* Paris, France: OECD Publishing, 2023. - 230 p.

3. *Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World.* Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2022. - 220 p.

4. *Global Innovation Index 2024.* World Intellectual Property Organization, 2024. - 325 p.

Руслан Гриценко
канд.екон.наук., доцент
Державна навчально-наукова установа
«Академія фінансового управління»
Київ, Україна

ТАРГЕТУВАННЯ ДОВІРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАКРОФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

Традиційно в економічній теорії довіра розглядалася через інститути, контракти або інформаційну асиметрію. Однак сучасні спостереження, особливо в періоди фінансових криз, показали, що різкі зміни рівня довіри є тригерами системних збоїв: від банківських криз до розривів фінансових та економічних зв'язків. Це зумовило необхідність концептуалізації довіри як окремого об'єкта аналізу, який має власну динаміку і структуру.

Довіра проявляється як багатовимірне явище, що виникає на перетині очікувань, поведінки, ринкових сигналів та інституційного середовища. Вона формується через взаємодію цих компонентів і змінюється під впливом як економічних, так і позаекономічних факторів. При цьому довіра має виражену мережеву природу: зміни у ставленні до окремих інституцій або інструментів здатні поширюватися через фінансові та інформаційні канали, змінюючи параметри функціонування всієї системи.

Важливою особливістю довіри є її нелінійний вплив на ефективність фінансової системи. Низький рівень довіри обмежує взаємодію між агентами, підвищує трансакційні витрати та знижує обсяги фінансових операцій. Натомість надмірна довіра може супроводжуватися зниженням чутливості до ризиків і посиленням взаємозалежності, що підвищує вразливість системи до шоків. У цьому контексті постає питання не збільшення довіри в цілому, а визначення такого її рівня, який забезпечує баланс між економічною активністю та фінансовою стійкістю системи.

Це підводить до ширшого бачення ролі довіри в економічній політиці. Поряд із традиційними підходами, формується потреба врахування глибинних факторів, що визначають поведінку економічних агентів.

Деякі науковці вже звертали увагу на можливу необхідність в майбутньому таргетувати довіру: "Розвиток інформаційно-мережевої економіки, відкриваючи величезні можливості прогресу у всіх галузях людської діяльності, водночас породжує величезні ризики фрагментації та розкладання людської особистості та суспільства. Поряд з об'єктивно існуючою та посилюваною асиметрією інформації, множаться форми недобросовісної конкуренції, обману, шахрайства, нетрадиційної та девіантної поведінки. Проблема довіри до технологій, інститутів, суб'єктів, їх діяльності та її результатів перетворюється на одну з найактуальніших проблем сучасного буття. Стійкий успіх може базуватися лише на довгостроковій довірі. І турбота про нього перетворитися на фундаментальну основу будь-якого економічного, політичного, бізнесового, особистого та будь-якого іншого успіху. Це рух до загального таргетування довіри" [1, С.5].

У цьому контексті ідея таргетування довіри набуває дедалі більшої уваги як можливого напряму розвитку макроекономічної політики, де увага зміщується від виключно кількісних показників до поєднання кількісних та поведінкових характеристик функціонування фінансової системи.

Обґрунтування необхідності таргетування довіри може базуватися на тому, що довіра як на мінімальному, так і максимальному рівні створює економічні дисбаланси, а саме:

- на низькому рівні виникає фрагментація фінансового простору,
- на надмірно високому рівні довіри формуються дисбаланси іншого типу, пов'язані з перегрівом фінансової системи.

Таким чином, обидва крайні стани довіри генерують різноспрямовані, але однаково небезпечні дисбаланси, які порушують стійкість фінансової системи, що і зумовлює необхідність її оптимізації та таргетування.

На низьких рівнях довіри фінансова система переходить у стан фрагментації: економічні агенти уникають взаємодії, звужується фінансове посередництво, скорочуються обсяги кредитування та інвестицій, ускладнюється доступ до фінансових ресурсів. Зростає частка готівки в обігу та рівень доларизації, підвищуються трансакційні витрати. Паралельно посилюється орієнтація на короткострокові операції, скорочується горизонт планування та погіршуються умови фінансування реального сектору. Це супроводжується відтоком капіталу, зниженням ліквідності ринків і загальним уповільненням економічної активності.

У цій зоні навіть незначне підвищення довіри має відчутний позитивний ефект: зменшуються бар'єри взаємодії, активізуються фінансові потоки та відновлюється економічна динаміка. Довіра тут виконує роль ключового механізму зниження невизначеності та інформаційної асиметрії, створюючи передумови для розширення економічної активності.

Водночас надмірне зростання довіри породжує іншу проблему – ефект перегріву та накопичення системних ризиків. У цій зоні економічні агенти схильні недооцінювати ризики, що проявляється у заниженні премій за ризик, надмірному розширенні кредитування та зростанні фінансового левереджу. Формуються цінові бульбашки на фінансових ринках, тоді як посилена взаємозалежність між учасниками ринку перетворює фінансові зв'язки на канали швидкої передачі шоків. У таких умовах навіть локальні порушення здатні масштабуватися, набуваючи характеру системних криз.

Це створює передумови для системних криз, коли локальні проблеми швидко трансформуються у масштабні дестабілізаційні процеси. Таким чином, довіра має подвійний характер: вона одночасно є джерелом ефективності та потенційним фактором системного ризику.

Саме ця подвійність обґрунтовує необхідність не максимізації, а оптимізації довіри. Оптимальний рівень відповідає точці, в якій позитивні мережеві ефекти довіри максимізуються, а ризики надмірної взаємозалежності залишаються контрольованими. Це концептуально змінює підхід до економічної політики: замість простого стимулювання довіри постає завдання її таргетування.

У цьому контексті потреба таргетування довіри виглядає логічним продовженням еволюції грошово-кредитної політики. Подібно до того, як інфляційне таргетування забезпечує номінальну стабільність, таргетування довіри може стати інструментом забезпечення системної стійкості. Воно передбачає формування цільових орієнтирів довіри, моніторинг її рівня через відповідні індикатори та застосування комплексу політик – від регуляторних і комунікаційних до інституційних – для підтримання її в оптимальній зоні. Таким чином, довіра перетворюється з абстрактної категорії на керований макроекономічний параметр.

Ці висновки дозволяють перейти від традиційного підходу стимулювання довіри до концепції її оптимізації, де ключовим завданням стає підтримання такого рівня, який забезпечує баланс між ефективністю та стійкістю фінансової системи.

Таким чином, довіра повинна інтегруватися у систему економічної політики як вимірюваний і керований параметр, який відкриває можливості для більш гнучкого та проактивного управління фінансовою стабільністю, з урахуванням не лише макроекономічних показників, але й поведінкових характеристик усіх економічних агентів.

Література

1. Довіра в інституціональній архітектоніці економічного простору-часу : у 2 т. / за ред. чл.-кор. НАН України А. А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ : Знання України, 2020.

2. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.

3. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. No. 3. P. 488–500.

4. Algan Y., Cahuc P. Inherited Trust and Growth. American Economic Review. 2010. Vol. 100. No. 5. P. 2060–2092.

5. Gorton G. Misunderstanding Financial Crises: Why We Don’t See Them Coming. Oxford : Oxford University Press, 2012. 256 p.

Віктор Данилюк
асистент
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Чернівці, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК МАКРОКРИТИЧНИЙ ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ ТА ГЛОБАЛЬНОГО РОСТУ

Сьогодні штучний інтелект (ШІ) це не просто черговий інноваційний прорив, а технологія загального призначення, що за своїм масштабом впливу стоїть в одному ряду з інтернетом чи електрикою. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів в економічній аналітиці, оскільки ШІ радикально змінює структуру ВВП, ринків праці та динаміку продуктивності[1].

Експерти зазначають, що ШІ здатний суттєво прискорити економічне зростання протягом наступного десятиліття. Згідно прогнозів внесок ШІ в щорічні темпи зростання ВВП може становити в середньому 1,5 відсоткових пункти для ЄС та США. Мікроекономічні дослідження вже фіксують значне зростання продуктивності праці: використання генеративного ШІ підвищує ефективність виконання завдань в середньому на 15%, причому найбільший приріст спостерігається серед менш досвідчених працівників [2].

Трансформації ШІ на макрорівні є важко прогнозованими і залежать від готовності державних та міжнародних інститутів до швидкості поширення нових технологій, знань або ідей для масового використання всіма учасниками ринку. Аналітики МВФ виділяють два основні сценарії розвитку: «базовий» (поступова дифузія, обмежена регуляторними та інфраструктурними бар'єрами) та «стрімкий», що характеризується швидкою автоматизацією та значною зміною структури робочої сили. В обох випадках економічна аналітика стикається з викликом оцінки нових ризиків, зокрема поляризації ринку праці, де під найбільшою загрозою опиняються працівники середньої кваліфікації [2].

Для прогностичного аналізу важливим є врахування впливу ШІ на фіскальну стабільність. Звуження розмірів податкової бази через зменшення частки людської праці в доходах потребує глибинних адаптаційних змін податкових систем та зміщення основного фокусу на оподаткування капіталу та економічної ренти. А очікування від впровадження ШІ можуть впливати на реальні відсоткові ставки та динаміку державного боргу ще до фактичної реалізації продуктивності. Ринок починає реагувати задовго до того, як основні гравці змінять свої бізнес-процеси, як наслідок, висока ймовірність тимчасового фіскального розриву. Тому економічна аналітика повинна стати більш гнучкою, використовуючи сценарне планування для підготовки до волатильності, що супроводжуватиме цей глобальний перехід.

Одним з основних макроекономічних викликів є пошук балансу між стимулюванням інновацій та регулюванням ризиків. Більшість експертів схиляються до необхідності посилення державного регулювання ШІ для запобігання негативним екстерналіям, таким як зростання нерівності між країнами та концентрація фактичної ринкової влади у вузького кола технологічних гігантів [2]. Оскільки розвинені економіки мають кращу інфраструктуру та інституційну готовність, вони здатні отримати левову частку ренти від ШІ. Чи не призведе це до нової хвилі міжнародної нерівності та «вимивання» капіталу з країн, що розвиваються?

На нашу думку, в сучасних реаліях, для України, ШІ є макрокритичним чинником не лише в контексті ВВП, а й для оборонної сфери та аналізу збитків.

Література

1. Dietrich A. et al. The Effects of AI on Economic Growth and Employment. *EconPol Forum*. 2026. Vol. 2. P. 25–33.

2. Global Economic and Financial Implications of Artificial Intelligence: Lessons from a Scenario-Planning Exercise / K. Barhoumi et al. *IMF Notes*. 2026. No. 2026/002. 33 p.

Ярослав Жаліло
д-р. екон. наук, ст. наук. співр.
Національний інститут
стратегічних досліджень
Київ, Україна

ВИКЛИКИ ДЛЯ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ В СТРАТЕГІЯХ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Довготривала війна формує специфічні виклики для економіки України. Стійкість у воєнному протистоянні та спроможність економіки до стійкого функціонування в умовах надвисоких воєнних ризиків є рівноважливими передумовами перемоги України у цій війні.

На даному етапі в рамках збереження та зміцнення стійкості постає задача адаптації вже до похідних економічних ризиків, які сформувалися в період повномасштабної війни. Системний характер таких ризиків обумовлює недієвість *монополітик* - коли досягнення стабільності в одній вузькій сфері може бути достатнім підґрунтям для стійкості економіки в цілому. Вимога часу – перехід до *комплементарних політик* [1], які полягають у взаємній підтримці політиками у різних сферах ключових загальнонаціональних цілей – які зараз є очевидними - побудова економічного підґрунтя обороноздатності через наповнення бюджету, розбудова оборонного виробництва, базове відновлення заради стійкості, закладення підґрунтя для масштабного відновлення у поствоєнний період.

Повною мірою це стосується грошово-кредитної політики. Наразі ця політика диктується Національним банком України, який в оновленій у січні 2025 р. Стратегії проголосив себе «фінансовою фортецею України», яка забезпечує цінову та фінансову стабільність та підтримку країни на шляху до перемоги [2]. Проте стабільність має переростати у довгострокову стійкість, яка критично залежить від адекватності функціональних характеристик складових грошово-кредитної системи, які, в тому числі, мають відповідати третій стратегічній цілі НБУ: «Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС».

Адаптуючи класичне (напр., К.С.Холлінга) визначення стійкості з теорії систем [3], можемо сформулювати сучасне визначення стійкості національної економіки як «спроможність системи підтримувати чи швидко відновлювати функціональність під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, які порушують її рівновагу». Концентрація вирішення питань монетарної стабільності лише під контролем НБУ призводить до досягнення стабільності за рахунок втрати функціональності грошово-кредитної системи.

1. **Контрольована та помірна інфляція** в умовах війни досягається монетарними антиінфляційними інструментами, в той час як:

− зростають витрати бізнесу – на нову логістику, дорожчі ресурси, збереження персоналу, відновлення від руйнувань – і є основними чинниками споживчої інфляції;

− прискорення інфляції, яка має витратну природу, супроводжується збереженням облікової ставки на рівні 15,5 – 15,0 %, зниження якої задекларованe як можливе лише у разі послаблення проінфляційних трендів;

− монетарна політика відбувається в умовах жорсткого фіскального домінування – бюджетні видатки є основним каналом надходження грошей в обіг – і здійснюється за класичною моделлю стерилізації – тобто охолодження економіки, яка перебуває в умовах війни.

2. **Курс гривні** залишається прогнозованим і відносно стабільним, проте:

− валютний ринок перебуває під жорстким тиском структурних чинників (дефіцит торгівлі, воєнні ризики та перекази воєнним мігрантам), що змушує НБУ до активних валютних інтервенцій для збереження курсової стабільності;

− спроможність НБУ до інтервенцій забезпечується надходженням зовнішньої допомоги;

− значна частина зовнішньої допомоги через інтервенції знову витікає з країни, при цьому зростає державний борг;

− валютний курс виступає в ролі антиінфляційного якоря, що обмежує його регуляторну роль для виправлення структурних деформацій.

3. **Банківська система** залишається стійкою в умовах війни, водночас:

− накопичується ліквідність, яка циркулює на ринку депозитних сертифікатів та зменшує прибуток НБУ, який мав би надходити до держбюджету – що надалі змушує вилучати прибуток банків у вигляді підвищеної ставки податку;

− банки купують боргові зобов'язання держави, головна місія яких сьогодні – обслуговувати раніше взяті запозичення;

− значна частка кредитування належить субсидованим кредитам, що додатково навантажує бюджет, в той час як комерційне кредитування стагнує;

− посилюється дисбаланс між стабільністю банківської системи та розбалансованістю реального сектора економіки

Для подолання зазначених дисфункцій необхідна побудова адекватної грошово-кредитної політики держави, яка має сприяти досягненню макроекономічної стійкості *внаслідок* а не *за рахунок* динамічності та стійкості економіки, повернути фінансові потоки до реального сектору економіки. Для цього грошова кредитна політика має набути властивостей *комплементарності* – й здійснюватися у партнерській взаємодії НБУ з урядом.

Створення підґрунтя для такої взаємодії має стати можливим завдяки обґрунтуванню способів її орієнтованості на вирішення низки ключових проблем. Це є одним з пріоритетних завдань науковців та аналітиків, предметом консультацій із міжнародними експертами. Йдеться про низку питань.

Перше: як будувати антиінфляційну політику в умовах вираженої інфляції витрат, посиленої високими безпековими ризиками? Має бути виявлено та обґрунтовано дезінфляційний ефект структурних змін, які ведуть до зменшення витрат, та відповідні структурні політики.

Друге: як коректно вибудовувати грошово-кредитну політику в умовах «фінансового аутсорсингу», коли зростання пропозиції валюти на ринку через інтервенції синхронізоване із поглибленням дефіциту поточного рахунку? Потрібні некурсові інструменти компенсації структурно обумовленого дефіциту зовнішньої торгівлі, зокрема - обмеження імпорту товарів не першої

необхідності та імпортозаміщення, підтримка експорту, обґрунтування сучасних регуляцій валютного ринку.

Третє: яким чином повернути в економічний оборот валютні кошти, які фактично «заморожуються» у міжнародних резервах НБУ, в той час як країна постійно бореться за отримання зовнішньої фінансової допомоги? Спільно із міжнародними партнерами потрібно визначити шляхи продуктивного використання цього запасу, який повинен працювати задля перемоги.

Четверте: як вибудувати інфляційно безпечну альтернативу самозацикленню обороту ліквідності банків всередині самої системи? Необхідно сформувати регуляторні умови для використання «надлишкової» наразі ліквідності задля обороноздатності, стійкості та відновлення економіки. Йдеться про специфічні регуляторні умови для кредитування відновлення, економічної активності на високоризикових територіях, кредитування ОПК тощо.

П'яте: як сформувати систему комерційного кредитування, яка зможе стати фінансовою опорою обороноздатності, стійкості та відновлення? Має бути визначено інституційні інструменти цільового кредитування (яке спрямовується завданнями стратегії стійкості та відновлення). Зокрема - на основі цільового рефінансування, долучення потенціалу державних банків, створення/профілювання цільових банків чи небанківських фінансових установ. Потрібно визначити роль Національної установи розвитку у мобілізація власного фінансового потенціалу країни.

Відповіді на ці питання мають бути сформовані у ході щільних міжвідомчих консультацій без домінування жодної із сторін, включаючи НБУ. Якщо урядова субординація не дозволяє обговорювати суперечності цілей в межах уряду, цю функцію могли би взяти на себе громадські платформи, зокрема – об'єднань роботодавців. Важливо, що в ході такого діалогу взаємодія має відбуватися в режимі не взаємних вимог, а побудови взаємодії (комплементарності дій) щодо спільного вирішення спільних питань.

Зазначене не лише жодним чином не заперечує незалежності центробанку як одного з основоположних принципів сучасної монетарної політики, а навпаки, дає змогу збільшити функціональну та інституційну спроможність НБУ, вивільнивши його з-під тиску структурних імперативів, які фактично обмежують його спроможність до ухвалення незалежних рішень.

Література

1. Жаліло Я. А. Подолання функціональних деформацій економічної політики в умовах інституційної невизначеності. *Економіка України*. 2026. № 1 (770). С. 3–17. DOI: 10.15407/economyukr.2026.01.003.

2. Стратегія Національного банку України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf (дата звернення: 03.06.2026).

3. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics.* 1973. Vol. 4. P. 1–23. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245.

Світлана Завгородня
канд.наук з держ.управління
Національний інститут
стратегічних досліджень
Київ, Україна

ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТУ МОНІТОРИНГУ ЗАХОДІВ ПОДОЛАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БІДНОСТІ ТА ЙОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Національним планом з енергетики та клімату на період до 2030 року (НПЕК) задекларовано зменшити й утримувати рівень енергетичної бідності в Україні на рівні середньоєвропейського показника 7,9 % [1]. З метою оцінювання результативності зменшення енергетичної бідності Завданням 6 «Сприяння зниженню рівня енергетичної бідності населення» Цілі 7 «Доступна та чиста енергія» Цілей сталого розвитку на період до 2030 року, визначено індикатори, цільові значення та передбачено роботу щодо оцінки актуального стану по кожному з них [2]. Але, моніторинг і опублікування звіту про результативність заходів протидії енергетичній бідності в Україні не проводиться. Для цього доцільно використати досвід країн, що входять до складу Сполученого Королівства [3; 4; 5] щодо об'єкту моніторингу енергетичної бідності, організаційних засад упровадження результативності заходів боротьби з нею.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну та зростання цін на енергоресурси, що спричинила війна на Близькому Сході актуалізували вплив факторів енергетичної бідності в Україні. Оцінка результативності заходів із протидії негативним впливам цих факторів в Україні постає об'єктом моніторингу і характеризує:

1. Обмежену фізичну доступність джерел енергії, зокрема після того, коли інфраструктура житлово-комунального господарства стала однією з основних цілей ударів РФ. Водночас, з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, серед домогосподарств зростає різноманітність та інтенсивність реалізованих проєктів з інвестування у альтернативне енергопостачання.

З моменту запуску державних програм у сфері енергоефективності та енергонезалежності спостерігається поступове зростання кількості учасників і обсягів фінансування. Зокрема, від започаткування програми: «Гріндім» (травень 2024 р.) кількість реалізованих проєктів у лютому 2025 р. становила 57, у лютому 2026 р. – 170; «Енергонезалежність фізичних осіб – власників домогосподарств» (липень 2024 р.) спостерігається зростаючий інтерес домогосподарств до програми, а сума наданих кредитних коштів має стійку тенденцію до збільшення (на початок січня 2025 р. склала 341 млн грн); «СвітлоДІМ» (січень 2026 р.), що діє у місті Києві, Київській області, місті Харкові, Харківській області, фінансування отримали 1 622 багатоквартирних будинки на суму понад 410 млн грн (за даними травня 2026 року).

Зважаючи на посилення атак на енергетичну інфраструктуру та зростання потреб в енергії в зимовий період, у лютому 2026 року було запроваджено додаткові програми, щоб розширити енергетичну автономність багатоквартирних будинків і приватних домівок під час тривалих відключень. З того часу, можна одночасно

скористатися комплексною підтримкою від держави для встановлення власних джерел енергії, за рахунок отримання гранту та пільгового кредиту на придбання енергообладнання (сонячні станції, накопичувати, теплові насоси, генератори).

Попри стійку тенденцією до підвищення енергонезалежності домогосподарств, темпи зростання потреб населення у фізичній доступності джерел енергії значно перевищують темпи їх відновлення. За даними опитування, проведеного Міжнародною організаціє з міграції у кінці 2025 року, 20 % населення вказало, що їх основною нагальною потребою є доступ до резервного живлення та енергопостачання. Порівняно з результатами опитування на кінець 2024 року, частка населення, які повідомляють про відсутність доступу до павербанків чи генераторів зросла із 41 % до 50 %.

2. Необхідність надання адресних субсидій для часткової компенсації витрат на оплату житлово-комунальних послуг, встановлення пільгових цін – як відповідь на високу частку витрат на енергоресурси у складі доходів домогосподарств. Водночас Операційний план заходів з реалізації у 2024-2026 роках Довгострокової стратегії термомодернізації будівель на період до 2050 року [6] передбачає вжити заходів для зменшення потреб у пільгах та субсидіях на оплату житлово-комунальних послуг, зменшення кількості осіб, що перебувають за межею енергетичної бідності загалом.

Розмір пільг і субсидій передбачених у Державному бюджеті на 2026 рік залишається на рівні 2025 року і становить 42,3 млрд грн. Меншими були виплати житлових субсидій та пільг громадянам у 2025 році, у порівнянні з 2024 роком: розмір виплат житлових субсидій та пільг громадянам зменшився на 3,6 млрд грн. Для зменшення фінансового тягаря від ринкових цін на енергоресурси для домогосподарств протягом дії воєнного стану в Україні та 6 місяців після його завершення встановлено мораторій на підвищення тарифів на ринку природного газу та у сфері теплопостачання. Дія цих інструментів сприяла стримуванню частки витрат сімейного бюджету на ЖКП у межах 15,9 %.

Проте Меморандум між МВФ і Україною передбачає виконання низки зобов’язань, зокрема щодо переходу до ринкового ціноутворення на основі Дорожньої карти поступової лібералізації ринків газу та електроенергії. Деструктивний вплив цього фактору посилюється також через зростання цін на природний газ та електроенергію, що спричинила війна на Близькому Сході. В Україні вартість природного газу на ринку зросла приблизно на 20 %. Також існує ризик для українських домогосподарств зазнати масштабних витрат на електроенергію через стрімке підвищення цін на електроенергію у ЄС, яку імпортує Україна.

3. Недостатність заходів для підвищення енергоефективності, порівняно з наявним потенціалом та необхідністю в інтересах зміцнення стійкості. Російська збройна агресія призвела до значного пошкодження житлового фонду, поглибивши проблему масштабності фізичного й інженерного зносу. Майже 90% житлового фонду України збудовано до 1990-х років, а середній вік будинків становить 50 років і вони гостро потребують реконструкції.

Попри відновлення пошкодженого житла, темпи зростання потреб усе ще перевищують темпи відновлення. Значно зменшилася кількість завершених

проєктів за програмою «ВідновиДІМ» за останній рік: у 2025 році кількість повністю або частково завершених проєктів становила 310, а у 2024 – 571. Загалом за три роки дії програми реалізовано понад 900 проєктів на суму 1,7 млрд грн. Більш масштабною за охопленням є програма «єВідновлення» для компенсації за пошкоджене житло: за три роки дії програми компенсацію отримали 138 тис. родин на загальну суму 89,7 млрд грн.

В останні роки зростає кількість реалізованих проєктів домогосподарств у підвищення енергоефективності за програмою «ЕнергоДІМ»: кількість реалізованих проєктів у 2025 році становила 177, у 2024 – 120, у 2023 – 77 проєктів. У жовтні 2025 р. АТ «Фонд декарбонізації» видало перший кредит у співпраці із ДУ «Фонд енергоефективності» на термомодернізацію багатоквартирного будинку.

Попри зростаючу динаміку реалізованих програм, низький рівень енергоефективності домогосподарств справляє деструктивну дію. За даними опитування, серед проблем пов'язаних з умовами житла, про теплоізоляцію вказали 31 % непереміщених осіб, 41 % осіб, які повернулися, 37 % внутрішньо переміщених осіб.

В Україні на даний час потрібно активізувати роботу щодо запровадження щорічного моніторингу результативності заходів з подолання енергетичної бідності. Такий моніторинг вже передбачений НПЕК [1], завданнями Операційного плану заходів з реалізації у 2024 – 2026 роках Довгострокової стратегії термомодернізації будівель на період до 2050 року [6]. За результатами такого моніторингу має бути опублікований звіт, що містить: динаміку населення, що перебуває за межею енергетичної бідності, оцінку впливу факторів енергетичної бідності й результативність запроваджених заходів реагування, скориговані дії на наступний рік.

Література

1. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 червня 2024 р. № 587-р. URL: https://me.gov.ua/view/bb0b9ef5-ea96-4b8a-8f2f-471faf32c9df

2. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1190-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#Text

3. Annual fuel poverty statistics report: 2026. URL: https://www.gov.uk/government/statistics/annual-fuel-poverty-statistics-report-2026

4. Fuel Poverty (Targets, Definition and Strategy) (Scotland) Act 2019. URL: https://www.legislation.gov.uk/asp/2019/10

5. Warm Healthy Homes 2026-2036: A new Fuel Poverty Strategy for Northern Ireland. URL: https://www.communities-ni.gov.uk/articles/warm-healthy-homes-2026-2036-new-fuel-poverty-strategy-northern-ireland

6. Операційний план заходів з реалізації у 2024-2026 роках Довгострокової стратегії термомодернізації будівель на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1228-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2023-%D1%80#n16

Ольга Катуніна
канд.екон.наук, доцент
Катерина Парамонова
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ПОСТ-ВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КРАЇН БАЛКАНСЬКОГО РЕГІОНУ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну зумовило безпрецедентні руйнування економічної системи: прямі задокументовані збитки інфраструктури станом на кінець 2023 р. перевищили 152 млрд дол. США, а сукупні потреби у відновленні протягом наступного десятиліття оцінюються Світовим банком у 486 млрд дол. США [1]. За таких умов ключове завдання економіки країни полягає не у поверненні до довоєнних показників, а у виборі моделі структурної трансформації, що забезпечить стале зростання. Це актуалізує потребу в кількісно обґрунтованих траєкторіях відновлення, побудованих на емпірично перевірених економетричних моделях.

Метою дослідження є побудова та аналіз сценаріїв пост-воєнного відновлення економіки України шляхом порівняльного аналізу досвіду Хорватії та Боснії і Герцеговини — країн, що реалізували принципово відмінні моделі відбудови за схожих стартових умов. Інформаційну базу сформовано на основі щорічних даних Світового банку (World Development Indicators) за 1996–2024 рр. (по 29 спостережень для кожної країни) [2]. Залежною змінною обрано річний темп зростання реального ВВП, а пояснювальними — прямі іноземні інвестиції (ПІІ), експорт товарів і послуг, валове нагромадження капіталу та грошові перекази (усі у відсотках до ВВП).

Методологічну основу становить двоетапна модель оцінювання. Часові ряди перевірено на стаціонарність (тести ADF, KPSS, PP), автокореляцію (тест Льюнга–Бокса) та структурні злами (тести Зівота–Ендрюса і Чоу). Встановлено, що темпи зростання ВВП є стаціонарними у рівнях I(0), тоді як решта факторів — інтегрованими першого порядку I(1). Побудовано модель панельної регресії з фіксованими ефектами, індивідуальні моделі для кожної країни з робастними стандартними похибками HAC та модель експоненціального згладжування з екзогенними змінними ETSX. Результати моделювання підтвердили, що ключовими драйверами зростання у балканських країнах є ПІІ та експорт. Індивідуальна модель для Хорватії пояснює 55,9 % варіації ВВП, де статистично значущими є приріст ПІІ, експорту та валового нагромадження капіталу. Для Боснії і Герцеговини виявлено лаговий вплив ПІІ — інвестиції досягають повного макроекономічного ефекту лише через рік, що узгоджується з інституційною інерцією боснійської моделі. Усереднені коефіцієнти чутливості (рис. 1) свідчать, що збільшення частки ПІІ у ВВП на 1 в. п. підвищує темп зростання ВВП на 0,63 в. п., експорту — на 0,38 в. п., тоді як грошові перекази

мають від'ємний вплив (−0,59 в. п.), що кількісно підтверджує гіпотезу «голландської хвороби» [3].

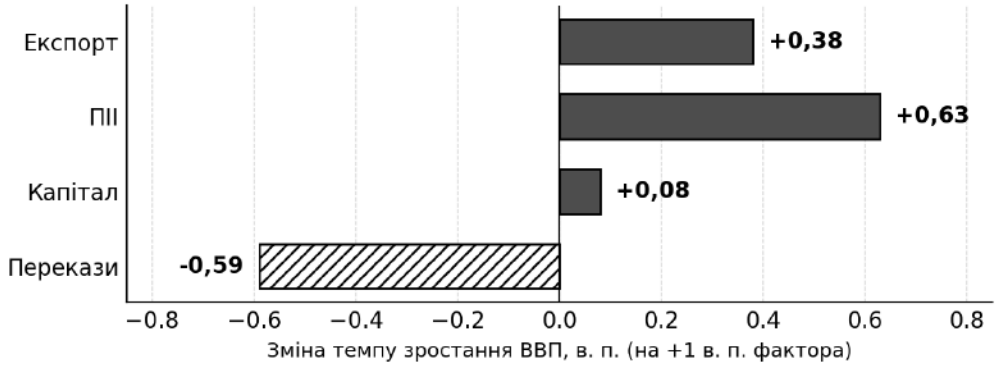


Рисунок 1 Чутливість темпу зростання ВВП України до зміни ключових макроекономічних факторів

Джерело: розроблено автором

На основі побудованих моделей досліджено три прогнозні траєкторії відновлення економіки України на 2027–2036 рр.: сценарій А (хорватський, експортно-інвестиційний), сценарій Б (боснійський, трансфертно-залежний) та сценарій В (гібридний — як середнє арифметичне двох граничних траєкторій). Розрахункові темпи зростання ВВП за сценаріями наведено в табл. 1.

Таблиця 1 Прогнозовані темпи зростання ВВП України за сценаріями на 2027–2036 рр., %

Період	*Сценарій А*	*Сценарій Б*	*Сценарій В*
2027–2028	+6,04	+5,37	+5,71
2029–2030	+8,08	+7,28	+7,68
2031–2032	+6,68	+7,87	+7,27
2033–2034	+5,15	+6,62	+5,89
2035–2036	+6,39	+5,99	+6,19

Джерело: розроблено автором

Аналіз показав, що цільові показники Національного плану відновлення України (середньорічне зростання понад 7 %) є досяжними лише за реалізації хорватського сценарію у фазі пікових реформ, тоді як середньорічні темпи за граничними сценаріями (6,5–6,6 %) залишаються нижчими за заявлену ціль, що підтверджує надмірний оптимізм офіційних макроекономічних припущень [4]. Стрес-тестування за умов комбінованих зовнішніх шоків (відтік капіталу, блокада експорту, нова хвиля міграції) засвідчило збереження позитивних темпів зростання у середньостроковій перспективі лише за умови одночасного контролю над усіма чотирма факторними каналами.

Отже, запропоноване моделювання у поєднанні з ETSX-прогнозом є універсальним інструментом дослідження пост-конфліктних економік, а

отримані кількісні оцінки можуть бути використані при коригуванні Національного плану відновлення України та формуванні політики залучення інвестицій і реінтеграції країни в європейський економічний простір [5].

Література

1. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu (дата звернення: 25.05.2026)

2. World Development Indicators / The World Bank. URL: https://data-bank.worldbank.org/source/world-development-indicators (дата звернення: 01.06.2026)

3. Acosta P. A., Lartey E. K. K., Mandelman F. S. Remittances and the Dutch disease. *Journal of International Economics.* 2009. Vol. 79, № 1. P. 102–116. DOI: 10.1016/j.jinteco.2009.06.007. (дата звернення: 01.06.2026)

4. Богдан Т. План відновлення України: сильні та слабкі сторони. LB.ua. 2022. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html (дата звернення: 02.06.2026)

5. Becker T., Eichengreen B., Gorodnichenko Y. et al. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. CEPR Press, 2022. URL: https://cepr.org/publications/books-and-reports/blueprint-reconstruction-ukraine (дата звернення: 03.06.2026)

Володимир Кириленко
д-р.екон.наук, професор
Сергій Осмолов
здобувач PhD
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ІНДИКАТОРИ АСИМЕТРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІТИЧНОЇ ОЦІНКИ

Економічне відтворення охоплює оновлення виробництва, капіталу, робочої сили, інституційних умов і соціально-економічних зв’язків. У політико-економічній традиції воно розглядається як система взаємозалежних процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання [1]. Для України ця проблематика є особливо актуальною, оскільки війна, руйнування інфраструктури, міграційні втрати та порушення логістичних ланцюгів посилюють асиметричність відтворювальних процесів.

Асиметрії економічного відтворення доцільно трактувати як стійкі диспропорції між елементами економічної системи: галузями, регіонами, секторами, групами населення, джерелами інвестицій, внутрішнім і зовнішнім

попитом. Вони проявляються у нерівномірності формування валової доданої вартості, різній здатності регіонів до відновлення, дисбалансах ринку праці, неоднаковому доступі до інвестиційних ресурсів та відмінностях у структурі зовнішньоекономічних зв'язків.

Актуальність аналітичної оцінки таких асиметрій зумовлена тим, що повоєнне відновлення України не може бути ефективним без розуміння реальних диспропорцій. За міжнародними оцінками, прямі збитки України від війни перевищують 195 млрд дол. США, а найбільш постраждалими залишаються житловий, транспортний та енергетичний сектори [4; 5]. Це підтверджує структурно-регіональний характер проблеми відновлення.

Метою дослідження є обґрунтування методичного підходу до аналітичної оцінки асиметрій економічного відтворення України на основі системи індикаторів, придатної для фіксації диспропорцій, їх порівняння, моніторингу та використання у визначенні пріоритетів економічної політики.

Методично асиметрії економічного відтворення доцільно оцінювати за шістьма взаємопов'язаними блоками: виробничим, інвестиційним, регіональним, демографічно-трудовим, інфраструктурним і зовнішньоекономічним (табл. 1).

Таблиця 1 – Система індикаторів аналітичної оцінки асиметрій економічного відтворення України

Блок асиметрій	Можливі індикатори	Аналітичне призначення
Виробничі асиметрії	валова додана вартість; індекс промислового виробництва; продуктивність праці; частка переробної промисловості у ВВП	Оцінювання диспропорцій у створенні економічного результату та виявлення секторів із різною здатністю до відновлення
Інвестиційні асиметрії	капітальні інвестиції за регіонами і секторами; частка інвестицій у ВВП; обсяг прямих іноземних інвестицій; інвестиції в основний капітал	Визначення нерівномірності оновлення виробничої бази
Регіональні асиметрії	валовий регіональний продукт на одну особу; рівень зайнятості; бюджетна спроможність громад; рівень руйнувань інфраструктури	Виявлення територіальних диспропорцій економічного відновлення
Демографічно-трудові асиметрії	міграційні втрати; рівень економічної активності населення; дефіцит робочої сили; структура безробіття; освітні втрати	Оцінювання ризиків відтворення людського капіталу та трудового потенціалу
Інфраструктурні асиметрії	рівень пошкодження транспортної, енергетичної, житлової та соціальної інфраструктури	Визначення обмежень для відновлення виробничих і соціальних процесів
Зовнішньоекономічні асиметрії	експортна концентрація; імпортозалежність; торговельне сальдо; частка сировинного експорту; логістичні витрати	Аналіз залежності економіки від зовнішніх ринків, ресурсів і каналів міжнародної торгівлі

Джерело: складено авторами на основі узагальнення підходів до аналізу економічного відтворення [1; 2], міжгалузевих і структурних диспропорцій [3], а також сучасних оцінок втрат і потреб відновлення України [4; 5].

Запропонована система індикаторів може бути використана як основа для побудови інтегрального індексу асиметрій економічного відтворення:

$$I_{AEV} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot A_i, \quad (1)$$

де I_{AEV} – інтегральний індекс асиметрій економічного відтворення; A_i – нормалізоване значення окремого індикатора асиметрії; w_i – ваговий коефіцієнт значущості відповідного індикатора; n – кількість індикаторів у системі оцінювання.

Практичне застосування моделі передбачає нормалізацію індикаторів, оскільки показники валової доданої вартості, інвестицій, зайнятості, руйнувань інфраструктури та експорту мають різні одиниці виміру. Нормалізація перетворює різнорідні статистичні дані на порівнювані індекси, які можуть агрегуватися в межах окремих блоків або загального інтегрального показника.

У межах оцінки доцільно розрізняти горизонтальні та вертикальні асиметрії. Горизонтальні відображають нерівномірність розвитку між регіонами, галузями або соціальними групами; вертикальні характеризують порушення зв'язків між фазами відтворення. Зокрема, зростання окремих секторів за одночасного скорочення інвестицій у людський капітал або інфраструктуру може створювати короткостроковий ефект стабілізації, але не забезпечувати сталого відтворення.

Аналітична цінність підходу полягає у переході від загального опису економічних втрат до структурованої діагностики диспропорцій. Регіони з високим рівнем руйнувань, значними міграційними втратами та низькими інвестиціями мають підвищений ризик порушення відтворювальної спроможності. Натомість території з меншою інфраструктурною шкодою, вищою бюджетною спроможністю та збереженим трудовим потенціалом можуть виступати опорними центрами відновлення.

Зовнішньоекономічний вимір асиметрій пов'язаний із порушенням експортних маршрутів, імпортозалежністю, сировинною структурою експорту та зростанням логістичних витрат. Тому відповідні індикатори мають бути інтегровані в загальну систему оцінки, особливо з огляду на залежність України від міжнародної допомоги, відновлення експорту та залучення інвестицій.

Практичне значення підходу полягає у можливості його використання для пріоритезації повоєнного відновлення. Інтегральний індекс асиметрій може застосовуватися для порівняння регіонів, секторів або напрямів економічної політики, що дозволяє визначати сфери, які потребують першочергової підтримки.

Водночас підхід має обмеження: його застосування залежить від доступності статистичних даних; вагові коефіцієнти потребують експертного або економетричного обґрунтування; інтегральний індекс не замінює змістовного аналізу причин асиметрій, а є інструментом їх попередньої діагностики.

Отже, асиметрії економічного відтворення України охоплюють виробничі, інвестиційні, регіональні, демографічно-трудові, інфраструктурні та зовнішньоекономічні диспропорції. Запропонована система індикаторів і модель інтегрального оцінювання формують методичну основу їх аналітичної діагностики, що може сприяти обґрунтованому визначенню пріоритетів

повоєнного відновлення, підвищенню адресності економічної політики та збалансованому відтворенню національної економіки.

Література

1. Маркс К. Капітал. Т. 2. Процес обігу капіталу. Київ : Політвидав України, 1983. 648 с.

2. Leontief W. Input-Output Economics. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 1986. 436 p.

3. Kuznets S. Modern Economic Growth: Rate, Structure, and Spread. New Haven : Yale University Press, 1966. 529 p.

4. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *The World Bank*. 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 15.05.2026).

5. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment : February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022 (дата звернення: 15.05.2026).

6. Основні показники. *Державна служба статистики України*. URL: https://stat.gov.ua/uk/main-indicator (дата звернення: 15.05.2026).

7. Інфляційний звіт. Січень 2026 року. Київ : Національний банк України, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2026-roku (дата звернення: 15.05.2026).

Олександр Колядич
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ КОЛИВАНЬ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ

Сталий розвиток України в сучасних умовах формується під впливом значних макроекономічних коливань та глибоких інституційних трансформацій. Особливої актуальності набуває дослідження взаємозв’язку між економічною динамікою, соціальними змінами та здатністю держави забезпечувати стійкість (resilience) в умовах зовнішніх шоків. У цьому контексті період 2020–2024 рр. характеризується поєднанням кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною збройною агресією російської федерації, що суттєво вплинуло на траєкторію досягнення Цілей сталого розвитку.

Період 2020–2024 рр. характеризувався для України поєднанням кризових явищ та процесів адаптації до нових соціально-економічних умов. Найбільш показовими для оцінювання сталого розвитку є зміни макроекономічних, соціальних та інституційних індикаторів, які відображають як наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, так і здатність держави забезпечувати поступ у досягненні Цілей сталого розвитку. Аналіз динаміки ВВП, інфляції, людського розвитку та інтегрального Індексу сталого розвитку дозволяє виявити ключові тенденції трансформації економіки й суспільства та оцінити перспективи відновлення країни. Основні результати аналізу наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Абсолютні та відносні показники сталого розвитку України (2020–2024 рр.)

Показники (економічні, соціальні, інституційні, екологічні (відповідно ЦСР)	Одиниця виміру	Офіційне джерело даних	2020	2021	2022	2023	2024
Валовий внутрішній продукт (номінальний)	млрд дол. США	Світовий банк, WDI	156,62	199,77	161,99	181,22	190,74
Динаміка реального ВВП (річний приріст)	%	Світовий банк, WDI	-3,75	3,45	-28,76	5,32	2,90
ВВП на душу населення	дол. США	Світовий банк, WDI	3 710	4 776	4 200	5 070	5 390
Рівень інфляції (Індекс споживчих цін)	%	Світовий банк, WDI	2,73	9,36	20,18	12,85	6,50
Рівень безробіття (за методологією МОП)*	% робочої сили	Держстат / Світовий банк	9,50	9,80	н.д.	н.д.	н.д.
Індекс людського розвитку (HDI)	бали (0-1)	ПРООН (UNDP), Індекс людського розвитку	0,779	0,773	0,734	0,734	н.д.
Частка жінок у парламенті (ЦСР 5)	% від фактичного складу	Міжпарламентський союз (IPU), база даних PARLINE	21,00	21,00	20,00	20,00	21,00
Індекс сталого розвитку (SDG Index)	бали (зі 100)	Звіт про сталий розвиток, SDR	73,99	74,62	74,58	74,84	75,74

Джерело: *розроблено автором на основі [1, 2, 3].*

Аналіз абсолютних і відносних показників сталого розвитку України за 2020–2024 рр. демонструє суттєвий вплив пандемії COVID-19, а також повномасштабної війни на економічну, соціальну та інституційну складові розвитку країни. Водночас отримані дані свідчать про поступове відновлення окремих макроекономічних показників та збереження відносної стійкості інституційного середовища. Крім того, спостерігається чітка траєкторія макроекономічних коливань.

У сфері економічного розвитку спостерігалася значна волатильність макроекономічних показників. Номінальний ВВП України зріс із 156,62 млрд дол. США у 2020 р. до 199,77 млрд дол. США у 2021 р., що відображало постпандемічне економічне відновлення. Проте у 2022 р. через воєнні дії обсяг ВВП скоротився до 161,99 млрд дол. США. У 2023–2024 рр. відбулося поступове відновлення економічної активності, внаслідок чого ВВП досяг 190,74 млрд дол. США у 2024 р., хоча й не повернувся до довоєнного максимуму.

Дані *World Bank* (подані за методологією *World Development Indicators (WDI))*, свідчать, що в межах економічної складової сталого розвитку, після досягнення пікового значення номінального ВВП у 199,77 млрд дол. США у довоєнному 2021 році, внаслідок повномасштабного вторгнення економіка зазнала різкого стиснення [2]. Подібну динаміку демонструє показник реального приросту ВВП. Після спаду на 3,75 % у 2020 р. економіка зросла на 3,45 % у 2021 р., однак у 2022 р. зафіксовано безпрецедентне падіння на 28,76 %. У наступні роки спостерігалося відновлення економічного зростання: 5,32 % у 2023 р. та 2,90 % у 2024 р. Це свідчить про адаптацію економіки до воєнних умов та поступове відновлення виробничого потенціалу. Структурний шок супроводжувався суттєвим прискоренням інфляційних процесів. (Індекс споживчих цін злетів до 20,18%), що завдало критичного удару по купівельній спроможності громадян. Проте подальші періоди, як було зазначено вище, фіксують високу адаптивність економічної системи: вже у 2023 році реальний ВВП зріс на 5,32%, а жорстка монетарна політика сприяла зниженню темпів інфляції до 6,50% у 2024 році [2]. Показовим є показник ВВП на душу населення: незважаючи на загальне падіння економіки, частково внаслідок скорочення чисельності населення та зовнішньої фінансової підтримки, номінальний ВВП на душу населення відновився до 5 390 дол. США у 2024 році [2]. Інформація щодо безробіття після 2021 р. є обмеженою через особливості статистичного обліку в умовах воєнного стану. Проте вже у 2020–2021 рр. рівень безробіття залишався відносно високим і становив близько 10 % робочої сили, що свідчило про структурні проблеми ринку праці навіть до початку повномасштабної війни.

Соціальний вимір сталого розвитку у досліджуваному періоді зазнала найбільш суттєвих негативних змін, що підтверджується падінням базового Індексу людського розвитку (*HDI*). За даними звітів *UNDP*, Україна, яка історично належала до групи країн із високим рівнем розвитку (0,779 бала у 2020 році), погіршила свої позиції, знизившись до 0,734 бала у 2022–2023 роках через втрати тривалості життя, руйнування освітньої інфраструктури та падіння реальних доходів [3]. Інституційний вимір сталого розвитку загалом демонстрував стабільність. Так індикатори інклюзивності та гендерної рівності

(ЦСР 5) становили позитивну динаміку. За даними бази *IPU Parline*, представництво жінок на рівні вищого законодавчого органу країни відновилося до базових 21% станом на 2024 рік, що підтверджує збереження засад інклюзивного політичного управління попри критичні умови [3].

Екологічна складова сталого розвитку (ЦСР 13) у період 2020–2024 років формує «сліпу зону» моніторингу показників сталого розвитку. Через безпекові обмеження офіційна публікація розгалуженої екологічної звітності Державної служби статистики України (Держстат) була призупинена. Спостерігається суперечлива ситуація: фізичне руйнування промисловості призвело до формального скорочення викидів CO_2 внаслідок зниження економічної активності, проте реальні не задокументовані статистикою екологічні втрати (масштабне забруднення ґрунтів важкими металами, знищення лісових масивів та мінування територій) створили критичні загрози для біомісткості регіонів. Ці виклики деградації довкілля формують системні деформації збору даних.

Макроекономічним індикатором, що інтегрує усі процеси, виступає Глобальний індекс сталого розвитку (*SDG Index*). Дані *Sustainable Development Report* свідчать про відносну стабільність інтегрального показника: після досягнення довоєнного максимуму у 74,62 бала (2021 рік), індекс зазнав незначного просідання у перший рік повномасштабного вторгнення (74,58 бала) [1]. Однак уже з 2023 року спостерігається поступове відновлення із досягненням позначки 75,74 бала у 2024 році [1]. Таке впевнене зростання інтегрального показника на тлі просідання соціальних (*HDI*) та економічних індикаторів пояснюється тим, що держава форсувала інституційні реформи (ЦСР 16) та глобальне партнерство (ЦСР 17), важливі для реалізації євроінтеграційних пріоритетів держави.

Таким чином, період 2020–2024 рр. характеризувався значною турбулентністю розвитку України. Найбільшого негативного впливу зазнали економічні та соціальні показники, тоді як інституційні характеристики залишалися відносно стабільними. Поступове відновлення ВВП, зниження інфляції та зростання значення SDG Index у 2023–2024 рр. свідчать про формування передумов для відновлення траєкторії сталого розвитку країни в середньостроковій перспективі.

В цілому, проведений аналіз свідчить, що Україна демонструє поєднання макроекономічної нестабільності та інституційної адаптивності. Основним викликом подальшого періоду є не лише відновлення економічного зростання, а й формування цілісної системи моніторингу сталого розвитку, здатної функціонувати в умовах високої невизначеності та обмеженої доступності статистичних даних. Це вимагає посилення ролі адаптивного стратегічного планування, розвитку цифрових систем збору даних та інтеграції підходів економічної стійкості (*resilience*) у державну політику сталого розвитку.

Література

1. Sustainable Development Report. Ukraine – SDG Index Fact Sheet. 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/fact-sheet/ (дата звернення: 01.06.2026).

2. World Bank. Ukraine Macroeconomic and Demographic Data 2020–2025. Washington : World Bank Group, 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://data.worldbank.org/country/ukraine (дата звернення: 01.06.2026).

3. United Nations Development Programme (UNDP). Gender Profile of Ukraine 2025: Resilience and Recovery. Kyiv : UNDP Ukraine, 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.undp.org/ukraine/publications/ (дата звернення: 01.06.2026).

4. Державна служба статистики України. Індикатори цілей сталого розвитку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/ (дата звернення: 01.06.2026).

5. Національний інститут стратегічних досліджень. Оцінка стійкості та сталого розвитку регіонів України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024.

Юлія Коришtенська
здобувачка PhD
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Київ, Україна

КОМПОЗИТНИЙ ІНДЕКС АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна економічна аналітика формується в умовах, коли макроекономічна нестабільність, геополітична напруженість, технологічна конкуренція, цифровізація та зростання невизначеності істотно змінюють середовище функціонування підприємств. Звіти Міжнародного валютного фонду, Всесвітнього економічного форуму та OECD фіксують поєднання помірного глобального зростання з підвищеними ризиками, геополітичними й технологічними шоками та потребою адаптації інноваційних систем до нових умов розвитку [1-3]. Отже, підприємствам потрібні аналітичні інструменти, здатні не лише описувати поточний стан, а й оцінювати здатність до розвитку в умовах нестабільності.

Зазначена проблематика безпосередньо пов’язана з темою PhD-дослідження адаптивного механізму розвитку підприємств в умовах інноваційної економіки. У попередній опублікованій статті було обґрунтовано, що адаптивність економічної поведінки підприємств має часовий і стратегічний характер та еволюціонує разом із трансформаціями індустріальних укладів - від реактивних форм пристосування до проактивно-інноваційних і симбіотичних моделей розвитку [4]. Такий підхід дозволяє розглядати підприємство не як пасивний об’єкт впливу зовнішнього середовища, а як відкриту соціально-економічну

систему, здатну виявляти зміни, інтерпретувати сигнали, змінювати конфігурацію ресурсів та коригувати власну траєкторію розвитку.

У попередніх тезах окреслено логіку адаптивних моделей економічної поведінки підприємств в умовах Індустрії 4.0 з урахуванням цифровізації, Big Data, штучного інтелекту, гнучкості бізнес-процесів, кібербезпеки та розвитку аналітичних компетенцій [5]. Це створює підґрунтя для переходу від загального розуміння адаптивності до інструменту її оцінювання на рівні підприємства.

У межах подальшого розвитку авторської концепції таким інструментом виступає Композитний Індекс Адаптивності Підприємства (КІАП). Його доцільно розглядати як інтегральний аналітичний показник, що поєднує п’ять взаємопов’язаних вимірів адаптивності: інноваційно-знаннєвий, цифрово-технологічний, організаційно-управлінський, стейкхолдерсько-людиноцентричний та вимір масштабування адаптивності. У цьому підході адаптивність підприємства не ототожнюється лише з резильєнтністю, гнучкістю, цифровою зрілістю або адаптивністю бізнес-моделі. Вона трактується ширше - як керована здатність підприємства підтримувати інноваційний розвиток через навчання, реконфігурацію ресурсів, оновлення компетенцій, взаємодію з економічними агентами та поширення адаптивних практик у межах організації.

Методична логіка побудови КІАП узгоджується з підходом OECD-JRC до конструювання композитних індикаторів, який передбачає формування теоретичної рамки, добір показників, нормалізацію, зважування, агрегацію та перевірку чутливості результатів [6]. Водночас авторська ідея полягає не лише у створенні інтегрального індексу, а у використанні КІАП як інструменту економічної аналітики, здатного виявляти адаптивні розриви, декомпонувати загальний рівень адаптивності за підіндексами та формувати інформаційну основу для управлінського зворотного зв’язку.

Разом із тим індексна оцінка має обмеження, якщо використовується лише як статичний результат. Значення КІАП у певний момент часу дає змогу зафіксувати поточний стан підприємства, але не пояснює повною мірою, як цей стан змінюється під впливом попередньої траєкторії, макроекономічних викликів, управлінських рішень, інноваційної активності, цифрової зрілості, ризиків і взаємодії з економічними агентами. Тому в умовах нестабільного середовища актуальним стає перехід від інтегральної діагностики адаптивності до динамічного представлення адаптивного механізму розвитку підприємства.

Важливо розмежувати два рівні аналізу: підіндекси КІАП відображають внутрішню структуру адаптивності підприємства, тоді як змінні $X(t)$, $U(t)$, $R(t)$ та $S(t)$ характеризують чинники, що впливають на зміну інтегрального рівня адаптивності в часі. Отже, КІАП(t) є агрегованим результатом оцінювання п’яти підіндексів, а модель переходу до КІАП(t+1) описує динаміку цього результату під впливом зовнішніх умов, управлінських дій, ризиків і взаємодії з економічними агентами.

Концептуально такий перехід може бути описаний через часову логіку $t-1$, t, $t+1$. Попередній рівень адаптивності підприємства в періоді $t-1$ впливає на його поточний стан у періоді t; поточний рівень КІАП, зміна адаптивності, управлінські впливи, ризики та зовнішні умови формують очікуваний стан

підприємства в періоді t+1. У загальному вигляді цю залежність можна подати так:

$$\text{КІАП}_{t+1} = F(\text{КІАП}_t, \text{КІАП}_t - \text{КІАП}_{t-1}, X_t, U_t, R_t, S_t),$$

де КІАП_{t+1} *- очікуваний рівень адаптивності підприємства в наступному періоді;* КІАП_t *- поточний рівень адаптивності;* $\text{КІАП}_t - \text{КІАП}_{t-1}$ *- динаміка зміни адаптивності;* X_t *- макроекономічні, технологічні та інноваційні умови;* U_t *- управлінський вплив;* R_t *- ризики та дестабілізуючі чинники;* S_t *- результативність взаємодії підприємства з економічними агентами. У межах цих тез залежність подається лише як концептуальна рамка, без повного розкриття майбутньої економіко-математичної моделі.*

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в обґрунтуванні переходу від КІАП як інтегрального діагностичного показника до КІАП як потенційної змінної стану в адаптивній моделі розвитку підприємства. Це дає змогу розглядати адаптивність не лише як рівень, зафіксований у певний момент часу, а як керовану динамічну траєкторію. У такій логіці макроекономічні виклики перетворюються на параметри зовнішнього середовища, а економічна аналітика набуває не лише описової, а й прогностичної та коригувальної функції.

Практичне значення такого підходу полягає в можливості використання КІАП у системах управлінської аналітики підприємств. На його основі можна здійснювати регулярний моніторинг адаптивності, виявляти слабкі підіндекси, оцінювати адаптивний розрив між фактичним і необхідним рівнем розвитку, формувати сценарії реагування на макроекономічні виклики та обґрунтовувати управлінські рішення щодо інновацій, цифровізації, організаційних змін і партнерських взаємодій. Особливої ваги це набуває для підприємств, які працюють у середовищі високої волатильності, де затримка реакції або помилка прогнозування може призвести до втрати конкурентних позицій.

Отже, адаптація економічної аналітики до сучасних макроекономічних викликів потребує переходу від статичних індикаторів до динамічних моделей, здатних враховувати часову послідовність, зворотний зв’язок і прогнозовану здатність підприємства до розвитку. Композитний Індекс Адаптивності Підприємства може стати аналітичною основою такого переходу: від інтегральної оцінки рівня адаптивності - до формалізації адаптивного механізму розвитку підприємства з часовими параметрами t−1, t, t+1. Подальші дослідження доцільно спрямувати на побудову повної економіко-математичної моделі, уточнення її параметрів та емпіричну апробацію на даних підприємств різних галузей.

Література

1. International Monetary Fund. World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War. Washington, DC : International Monetary Fund, April 2026. URL: https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/04/14/world-economic-outlook-april-2026.

2. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. 21st ed. Geneva : World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026.

3. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/5fe57b90-en.

4. Мажара Г. А., Кориштенська Ю. Я. Генеза адаптивності економічної поведінки підприємств в умовах Індустрій 1.0–8.0. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 33. С. 222–228. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335920.

5. Кориштенська Ю. Я. Адаптивні моделі економічної поведінки підприємств в умовах Індустрії 4.0. Моделювання та прогнозування економічних процесів. 2024. С. 168–173. URL: https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/334362.

6. OECD, European Union, EC-JRC. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en.

Андрій Котенок
канд.екон.наук, доцент
Діана Янкова
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МАКРОСТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

В умовах макроекономічної нестабільності кредитна діяльність банків потребує не лише ретроспективного аналізу, а й прогнозного оцінювання ризиків, що виникають унаслідок погіршення економічної кон'юнктури. Для банківського сектору України ця проблема є особливо актуальною, оскільки у 2013-2025 рр. кредитний ринок функціонував під впливом валютно-фінансової кризи 2014-2015 рр., пандемічного шоку 2020 р. та повномасштабної війни 2022 р. [4; 5]. За таких умов зростає значення економічної аналітики, здатної оцінювати потенційний вплив шоків на кредитний портфель і формувати управлінську реакцію [3; 7].

Макрострес-тестування доцільно розглядати як аналітичну процедуру моделювання наслідків несприятливих макроекономічних сценаріїв для обсягів кредитування, платоспроможності позичальників, якості кредитного портфеля, рівня проблемної заборгованості та потреби у резервах [4; 7]. Його перевага полягає у прогностичному характері: банк отримує змогу оцінити, як кредитна діяльність може змінитися у разі посилення валютного, процентного, інфляційного або економічного шоку [1; 2; 7].

Метою дослідження є обґрунтування можливостей використання макрострес-тестування як інструменту економічної аналітики кредитної

діяльності банків. Емпіричну основу становлять квартальні дані за 2013-2025 рр. щодо корпоративного кредитування, ВВП, індексу споживчих цін, облікової ставки НБУ та валютного курсу гривні [5; 6]. Макроекономічний шок трактується як суттєве погіршення одного або кількох індикаторів, що змінює умови кредитування та підвищує ризиковість позичальників.

Логіка макрострес-тестування включає: ідентифікацію ключових шоків; добір індикаторів; формування базового, помірно негативного та стресового сценаріїв; оцінювання впливу на кредитний портфель; визначення додаткової потреби у резервах; формування рішень щодо кредитних лімітів, вимог до позичальників і процедур моніторингу [4; 7] (табл. 1).

Таблиця 1 – Сценарна матриця макрострес-тестування кредитної діяльності банку

Сценарій	**Макроекономічні припущення**	**Очікуваний вплив на кредитну діяльність**	**Потенційна управлінська реакція банку**
Базовий	Помірне зростання ВВП, контрольована інфляція, відносно стабільний валютний курс, поступове зниження облікової ставки	Відновлення кредитної активності, стабілізація якості портфеля, помірна потреба у резервах	Поступове розширення кредитування, підтримання стандартних лімітів, регулярний моніторинг ризиків
Помірно негативний	Уповільнення ВВП, прискорення інфляції, помірна девальвація, збереження високої облікової ставки	Зниження попиту на кредити, погіршення платоспроможності частини позичальників, зростання кредитного ризику	Перегляд галузевих і валютних лімітів, посилення моніторингу, коригування ризик-параметрів
Стресовий	Економічний спад, різка девальвація, інфляційний сплеск, суттєве підвищення процентних ставок	Скорочення кредитування, зростання NPL, збільшення потреби у резервах, погіршення якості кредитного портфеля	Обмеження нових видач, підвищення вимог до позичальників, реструктуризація проблемних кредитів, формування додаткових резервів

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 7].

Для прикладної формалізації макрострес-тестування доцільно використовувати модель очікуваних кредитних втрат:

$$ECL = EAD \times PD \times LGD, \quad (1)$$

де *ECL* – очікувані кредитні втрати; *EAD* – експозиція під ризиком; *PD* – ймовірність дефолту позичальників; *LGD* – рівень втрат у разі дефолту [4; 7].

У межах дослідження *EAD* наближено визначено як обсяг кредитів корпоративному сектору. За емпіричними даними, у IV кварталі 2025 р. обсяг корпоративного кредитування становив 775 865 млн грн [5]. Через обмежений доступ до внутрішньобанківських параметрів *PD* і *LGD* використано спрощений сценарний підхід: за погіршення макроекономічних умов зростає ймовірність дефолту, а за зниження ліквідності застави або погіршення фінансового стану боржників - рівень втрат у разі дефолту [3; 4; 7]. (табл. 2).

Таблиця 2 – Сценарна оцінка очікуваних кредитних втрат корпоративного портфеля

Сценарій	**EAD, млн грн**	**PD**	**LGD**	**ECL, млн грн**	**Відхилення від базового сценарію, млн грн**
Базовий	775 865	8 %	35 %	21 724,2	–
Помірно негативний	775 865	12 %	40 %	37 241,5	+15 517,3
Стресовий	775 865	15 %	45 %	52 370,9	+30 646,7

Джерело: розраховано автором на основі [5] та сценарних припущень щодо PD і LGD, сформованих з урахуванням підходів [4; 7].

Результати показують, що за базового сценарію очікувані кредитні втрати корпоративного портфеля становлять 21,7 млрд грн. За помірно негативного сценарію вони зростають до 37,2 млрд грн, а додаткова потреба у покритті потенційних втрат становить 15,5 млрд грн. За стресового сценарію очікувані втрати досягають 52,4 млрд грн, що на 30,6 млрд грн перевищує базовий рівень.

Аналітичне значення розрахунків полягає в тому, що навіть за незмінного обсягу портфеля погіршення *PD* та *LGD* істотно збільшує потенційні втрати банківського сектору. Це підтверджує доцільність використання макрострес-тестування для визначення потреби у резервах, перегляду кредитних лімітів, посилення моніторингу ризикових позичальників і коригування кредитної політики [4; 7].

Особливої уваги потребують валютний і процентний канали: зміна монетарних умов впливає на кредитування через вартість ресурсів, фінансовий стан позичальників і схильність банків до ризику [1; 2; 4; 5].

Практична цінність моделі полягає у трансформації макроекономічних сценаріїв у конкретні управлінські орієнтири: обсяг потенційних втрат, потребу у резервах, параметри кредитних лімітів і вимоги до моніторингу позичальників. Водночас модель має обмеження: вона побудована на агрегованих даних, а *PD* і *LGD* задані сценарно, тому результати слід інтерпретувати як спрощену прикладну оцінку потенційних втрат [4; 7].

Отже, макрострес-тестування є інструментом економічної аналітики, що поєднує ретроспективний аналіз шоків із прогнозним оцінюванням їх наслідків для кредитного портфеля. Його використання дає змогу адаптувати кредитну

політику, переглядати ліміти, резерви та ризик-параметри, підвищуючи стійкість банків в умовах невизначеності [1; 2; 4].

Література

1. Bernanke B. S., Gertler M. Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9, No. 4. P. 27–48.
2. Mishkin F. S. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 13th ed. Pearson, 2022.
3. International Monetary Fund. *Global Financial Stability Report: The Last Mile – Financial Vulnerabilities and Risks*. Washington, DC : IMF, 2024.
4. National Bank of Ukraine. *Financial Stability Report*. June 2025. Kyiv : NBU, 2025.
5. Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial
6. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
7. Basel Committee on Banking Supervision. *Principles for sound stress testing practices and supervision*. Basel : Bank for International Settlements, 2009.

Ольга Крентовська
канд.наук з держ.упр.
Інститут демографії та досліджень
якості життя імені Михайла Птухи
Київ, Україна

МІНІМАЛЬНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ ІНДИКАТОР: ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ

Проблематика мінімальної заробітної плати в Україні виходить за межі суто соціального питання і постає як макроекономічний індикатор, що визначає рівень доходів населення, формує податкову базу та впливає на конкурентоспроможність економіки. В умовах інтеграції України до Європейського Союзу актуальність перегляду методології визначення мінімальної заробітної плати значно посилюється.

З макроекономічної перспективи мінімальна заробітна плата (МЗП) виконує регулюючу, фіскальну та стимулюючу функції. Її регулююча роль полягає у впливі на структуру ринку праці та процеси формалізації зайнятості, проте в українській практиці ця функція залишається недооціненою. Фіскальна функція проявляється через формування податкової бази та надходжень до фондів загальнообов’язкового державного соціального страхування, що напряму визначає бюджетну стійкість. Стимулююча функція створює тиск на бізнес щодо

підвищення продуктивності та інновацій, але без належної інституційної підтримки може перетворитися на бар'єр для низькорентабельних секторів.

МЗП покликана забезпечувати баланс між соціальними гарантіями та економічною ефективністю, коригувати поведінку роботодавців, стимулювати інвестиції у продуктивність і технології, а також виконувати роль «нижньої межі» для конкуренції на ринку праці. Недооцінка цієї функції призводить до того, що МЗП сприймається лише як соціальний стандарт, тоді як її потенціал як регулятора економічних процесів залишається нереалізованим.

У вітчизняній економічній науці та практиці державного управління основна увага приділяється соціально-політичному та фіскально-бюджетному виміру мінімальної заробітної плати, тоді як сучасні міжнародні моделі залишаються недостатньо інтегрованими у науковий дискурс [1]. В українських умовах МЗП є суперечливим індикатором, що поєднує соціальні та макроекономічні функції: високий рівень тінізації ринку праці знижує ефективність її регулюючої ролі; фіскальна нестійкість проявляється у балансі між додатковими бюджетними надходженнями та навантаженням на бізнес; низька продуктивність у багатьох секторах робить МЗП потенційним бар'єром розвитку без інституційної підтримки; інтеграційні виклики пов'язані з необхідністю узгодження національних стандартів із європейськими критеріями в умовах кризових трансформацій. За таких обставин методологічне визначення та сценарне планування МЗП набуває особливої значущості.

Стаття 9 Закону України «Про оплату праці» встановлює, що МЗП не може бути нижчою за прожитковий мінімум, проте ця норма фактично не виконується. Розроблений Кабінетом Міністрів України проєкт Трудового кодексу України (стаття 157) пропонує більш формалізований і макроекономічно орієнтований підхід, що прив'язує МЗП до середньої заробітної плати у країні. Водночас він залишає значну дискрецію уряду, оскільки остаточний відсоток визначається Кабінетом Міністрів без чіткої формули чи обов'язкових референтних значень [2]. Таким чином, анонсована реформа сфери праці не вирішує ключових проблем адекватності МЗП: в умовах високого рівня трудової міграції та масштабної тінізації оплати праці необхідним є встановлення такого рівня МЗП, який би водночас стримував відтік робочої сили за кордон та сприяв легалізації доходів, забезпечуючи відповідність європейським інтеграційним вимогам.

Директива (ЄС) 2022/2041 визначає мету МЗП як забезпечення гідного рівня життя, зменшення бідності та соціальної згуртованості. Вона встановлює референтні значення – 60% медіанної та 50% середньої зарплати [3]. За даними Євростату (2024), у Франції, Португалії та Словенії співвідношення перевищує 60%, тоді як в Естонії та Латвії – менше половини. ЄС визначає МЗП як інструмент соціальної конвергенції та економічної стабільності.

В Україні МЗП у 2026 році встановлена на рівні 173 євро, що становить 28,4% середньої зарплати – найнижчий показник серед європейських країн [4]. Перегляд здійснюється фрагментарно – від заморожування до різких стрибків, що свідчить про відсутність системності та опори на макроекономічну аналітику.

Актуальні теоретичні моделі пояснюють вплив мінімальної заробітної плати на економіку по-різному. Неокласичні підходи прогнозують скорочення попиту на працю при перевищенні рівноважної заробітної плати; монопсонічні моделі допускають підвищення зайнятості за рахунок корекції ринкової влади роботодавців; моделі ефективних заробітних плат трактують МЗП як дисциплінуючий механізм, що стимулює продуктивність праці; інституційні та соціально-політичні підходи (зокрема теорія інсайдерів-аутсайдерів, колективні переговори, концепція сегментованого ринку праці) підкреслюють роль МЗП як інструмента формалізації та соціальної конвергенції [5]. Для України важливо інтегрувати ці підходи, адже підвищення МЗП може одночасно детінізувати виплати та стимулювати тінізацію діяльності окремих підприємств.

Міжнародний досвід Південної Європи та Латинської Америки показує, що МЗП може бути механізмом формалізації праці та основою для інноваційного розвитку через легалізацію бізнесу [6]. У країнах ЄС її підвищення у поєднанні з політикою підтримки продуктивності сприяє модернізації економіки, а МЗП виступає як каталізатор інновацій (через стимулювання продуктивності та розвиток людського капіталу).

В Україні понад третина зайнятих працюють у сферах із низькою рентабельністю – торгівлі, транспорті, будівництві та сільському господарстві. Різке підвищення МЗП може спричинити скорочення робочих місць в цих секторах, але водночас має потенціал для довгострокових позитивних ефектів: збільшення бюджетних надходжень, формування ресурсної бази для інновацій та стимулювання інвестицій у технології. Таким чином, ключовим завданням державної політики є забезпечення балансу між соціальними гарантіями, бюджетною стійкістю та стимулюванням інноваційного розвитку.

Емпірична стратегія має базуватися на регіональних панельних даних і поєднувати кілька підходів. На основі отриманих оцінок доцільно сформувати індикаторну панель для сценарного планування МЗП, яка включатиме макроекономічні та ринкові індикатори: реальну МЗП, інфляцію, продуктивність праці, частку офіційної зайнятості, фіскальні показники, індекс тінізації, фонд оплати праці (у % до ВВП та доходів підприємств), рентабельність і прибутковість підприємств. Сценарне моделювання має охоплювати три базові траєкторії: поступове підвищення розміру МЗП з індексацією, детінізуючий сценарій із посиленими заходами державного контролю та шоковий сценарій, що моделює наслідки інфляційних чи зовнішніх економічних шоків.

Суперечливість теоретичних моделей підкреслює складність планування МЗП як інструменту економічної політики, але водночас відкриває простір для наукової дискусії та пошуку оптимальних рішень. Перспективними напрямами досліджень є: розроблення адаптивних макроекономічних моделей прогнозування з урахуванням специфіки українського ринку праці; аналіз інституційних механізмів узгодження національних стандартів із європейськими критеріями; обґрунтування політик, що поєднують підвищення МЗП із програмами модернізації та підвищення продуктивності; створення системи моніторингу тінізації для оцінки впливу МЗП на формалізацію зайнятості.

Література

1. Мінімальна заробітна плата як інструмент соціальної та економічної політики: аналітична записка. Київ: НІСД, 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/minimalna-zarobitna-plata-yak-instrument-ekonomichnoyi-polityky-ta
2. Проєкт Трудового кодексу України. URL: blob:https://itd.rada.gov.ua/64186306-5ef4-4660-aacd-3a890eb9978a
3. Directive (EU) 2022/2041 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on adequate minimum wages in the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2041&qid=1767598296180
4. Minimum wages in 2026: Which countries pay the most across Europe? Euronews. URL: https://www.euronews.com/business/2026/02/03/minimum-wages-in-2026-which-countries-pay-the-most-across-europe
5. Giotis G., Mylonas N. Employment Effect of Minimum Wages. Encyclopedia, 2022, № 2(4), P. 1880–1892.
6. Innovative approaches to promoting the transition to formality in Latin America and the Caribbean. Geneva: ILO. 2025. 60 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-05/Innovative%20approaches%20to%20promoting%20the%20transition%20to%20formality%20in%20LAC.pdf

Ігор Кузьмук
канд.екон.наук, доцент
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Чернівці, Україна

АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ ДО УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем макроекономічної нестабільності, що проявляється у зростанні інфляційних процесів, фінансових кризах, порушенні глобальних логістичних ланцюгів, геополітичних конфліктах та посиленні економічної невизначеності. В умовах таких трансформацій особливого значення набуває економічна аналітика як інструмент оцінки ризиків, прогнозування економічних процесів та прийняття ефективних управлінських рішень. Макроекономічна нестабільність охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на функціонування національної економіки, фінансових установ та підприємницького сектору [1].

Глобальні економічні зміни суттєво впливають на функціонування держав, бізнесу та фінансових систем. Військові конфлікти, енергетичні кризи, коливання валютних курсів та нестабільність міжнародних ринків формують

нові виклики для економічного аналізу. Традиційні методи прогнозування часто виявляються недостатньо ефективними в умовах швидких змін, що зумовлює необхідність адаптації аналітичних підходів до сучасних умов розвитку світової економіки.

Особливо актуальною проблема адаптації економічної аналітики є для України, економіка якої функціонує в умовах війни, значних бюджетних навантажень та необхідності швидкого реагування на зовнішні економічні ризики. За таких умов зростає потреба у формуванні ефективної системи економічного моніторингу, здатної оперативно виявляти зміни макроекономічних показників та забезпечувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Український досвід адаптації державних фінансів і менеджменту до воєнного стану підтверджує важливість гнучких управлінських механізмів та посилення ролі аналітичного супроводу економічної політики [3].

Економічна аналітика в умовах нестабільності повинна базуватися на принципах оперативності, гнучкості та комплексності. Використання сучасних цифрових технологій, систем Big Data та штучного інтелекту дозволяє підвищити точність аналізу та швидкість обробки економічної інформації. Завдяки автоматизованим системам аналізу даних стає можливим оперативне виявлення тенденцій та прогнозування потенційних ризиків для економічних суб'єктів. Цифрова трансформація економіки потребує стратегічного управління, координації процесів і використання сучасних технологічних рішень [2].

Важливим напрямом адаптації економічної аналітики є застосування сценарного прогнозування та ризик-орієнтованого підходу. Сучасні підприємства та державні інституції змушені розробляти декілька сценаріїв розвитку економічної ситуації з урахуванням можливих зовнішніх загроз. Це дозволяє підвищити рівень стійкості економічних систем та забезпечити ефективне стратегічне планування. Крім того, сценарний підхід сприяє більш точній оцінці потенційних фінансових втрат та визначенню механізмів реагування на кризові ситуації.

Особливого значення в умовах глобальної нестабільності набуває аналітика фінансових показників. Зростання інфляції, зміни процентних ставок та нестабільність валютного ринку потребують постійного моніторингу макроекономічних індикаторів. Ефективна система економічного аналізу дозволяє своєчасно оцінювати вплив зовнішніх факторів на фінансову діяльність підприємств та формувати механізми мінімізації економічних ризиків. При цьому нестабільність макросередовища впливає не лише на фінансовий сектор, а й на поведінку споживачів, структуру попиту та функціонування ринків [4].

Водночас сучасна економічна аналітика повинна враховувати не лише фінансові, а й соціальні, політичні та геополітичні чинники. Посилення глобалізаційних процесів та взаємозалежності економік обумовлює необхідність комплексного аналізу зовнішнього середовища. Зокрема, геополітичні конфлікти, міжнародні санкції та зміни торговельної політики можуть мати

суттєвий вплив на економічну стабільність окремих держав і міжнародних ринків.

Для забезпечення ефективності економічної аналітики важливим є використання сучасних інформаційних платформ та аналітичних інструментів. Цифровізація економіки сприяє активному впровадженню систем бізнес-аналітики, хмарних технологій та програмного забезпечення для прогнозування економічних процесів. Це забезпечує підвищення якості управлінських рішень та сприяє формуванню більш адаптивних моделей економічного управління. Основні напрями адаптації економічної аналітики до умов глобальної макроекономічної нестабільності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Основні напрями адаптації економічної аналітики

Напрям адаптації	Характеристика
Цифровізація аналітики	Використання Big Data, AI та автоматизованих систем аналізу
Сценарне прогнозування	Моделювання можливих варіантів економічного розвитку
Ризик-орієнтований підхід	Оцінка та мінімізація економічних ризиків
Оперативний моніторинг	Швидке реагування на зміни макроекономічних показників
Комплексний аналіз	Поєднання фінансових, соціальних та геополітичних факторів

Джерело: складено автором самостійно.

Як свідчать сучасні дослідження, економічна аналітика стає важливим елементом забезпечення стійкості державної та корпоративної економічної політики. У сучасних умовах саме здатність швидко аналізувати економічні процеси, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських рішень визначає рівень конкурентоспроможності економічних систем.

Крім цього, розвиток економічної аналітики потребує підготовки фахівців із новими цифровими компетенціями, здатних працювати з великими масивами даних, сучасними програмними продуктами та інструментами прогнозування. Підвищення ролі цифрових технологій в економічному аналізі формує нові вимоги до професійної підготовки економістів та аналітиків.

Таким чином, адаптація економічної аналітики до умов глобальної макроекономічної нестабільності є необхідною передумовою ефективного функціонування держави та бізнесу. Використання сучасних цифрових технологій, ризик-орієнтованих підходів та інструментів прогнозування сприяє підвищенню якості аналітичної діяльності та забезпечує можливість оперативного реагування на глобальні економічні виклики. Подальший розвиток економічної аналітики повинен бути спрямований на інтеграцію інноваційних технологій, підвищення точності прогнозування та формування адаптивних моделей економічного управління.

Література

1. Дубина М., Поцелуйко І. Сутність макроекономічної нестабільності, причини її виникнення та вплив на функціонування кредитних установ. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-82.
2. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. Економіка України. 2022. № 1 (722). С. 67–81. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067.
3. Антипенко Н. В., Супруненко С. А., Гавран В. Я. Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану. Академічні візії. 2023. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10217492.
4. Шликова В. О., Леванда О. М. Розвиток споживчого ринку України в умовах макроекономічної нестабільності. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 247–258. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-247-258.

Тетяна Макарова
канд.екон.наук, доцент
Вікторія Добровольська
здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Міжнародна економічна діяльність України (МЕДУ) є ключовим механізмом забезпечення економічної стійкості та відновлення національної економіки в умовах світових викликів, спричинених повномасштабним військовим наступом РФ. Станом на 2023–2024 роки МЕДУ набуває особливого значення не лише як шлях залучення фінансових коштів, а й як засіб структурного пристосування економіки, оновлення виробничих галузей та укріплення у світових ланцюгах доданої вартості. Через активну міжнародну економічну взаємодію гарантується доступ до зовнішніх ринків, технологій, інвестиційних надходжень та переваг, що дає змогу відшкодувати збитки виробничих потужностей та перебої у логістичних шляхах. [1]

У 2023 році МЕДУ показало значну стійкість попри суттєве зменшення обсягів експорту. За інформацією Державної митної служби України, експорт товарів становив приблизно 36,1 млрд дол. США, що на 18 % нижче показника 2022 року. Водночас імпорт, навпаки, зріс до 63,5 млрд дол. США, що призвело до формування значного від’ємного сальдо торговельного балансу у розмірі понад 27 млрд дол. США. [2] Ця ситуація підкреслює необхідність активізації міжнародної економічної співпраці для залучення фінансових і матеріальних ресурсів, що сприяють відновленню виробництва та інфраструктури. [4]

У 2024 році в Україні спостерігається поступове відновлення зовнішньоекономічної активності. За інформацією Державної митної служби України, експорт товарів сягнув 41,6 млрд доларів США, перевищивши минулорічний показник на 15–18%. Одночасно імпорт зріс до 70 млрд доларів, а загальний обсяг товарообігу перевищив 112 млрд доларів. [7] Ці показники свідчать про відновлення функціонування ключових транспортних маршрутів та часткову стабілізацію структури міжнародної торгівлі. Значну роль у цьому відіграло поновлення роботи морських портів, що дозволило збільшити фізичні обсяги експорту, особливо агропродовольчої продукції, металургійної продукції та продукції машинобудування. [8]

У 2024 році відбулася помітна переорієнтація торговельних операцій України на європейські держави. Розширення партнерства з Європейським Союзом, що здійснюється через механізми автономних торговельних преференцій та поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі створює нові можливості для нарощування експорту та диверсифікації ринків збуту. [3] За інформацією Міністерства економіки України, у 2024 році сільськогосподарська та продовольча продукція становила приблизно 60% від загального обсягу експорту, що еквівалентно 32,66 млрд доларів США. Цей показник на 11,5% вищий за аналогічні дані 2023 року. [9] Це підкреслює стратегічну роль МЕДУ у підтримці ключових секторів економіки та валютних надходжень, що критично важливо для фінансування відновлення інфраструктури та соціальної підтримки населення.

МЕДУ також показує збільшення експорту товарів, що вказує на поступову структурну модернізацію економіки. Інтеграція у глобальні виробничі ланцюги та залучення іноземних капіталовкладень у виробничі й інноваційні галузі сприяє розвитку високотехнологічних сфер, що безпосередньо впливає на обсяг і якість МЕДУ. [10]

Одним з основних напрямків діяльності МЕДУ також є сприяння розвитку малого та середнього бізнесу шляхом міжнародної економічної взаємодії. За даними Державної установи «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», у 2023–2024 роках значна частина малих та середніх підприємств отримала доступ до програм експортного консультування, фінансової допомоги у формі грантів та можливостей участі у міжнародних виставках. Це дає змогу їм розширювати зовнішньоекономічні контакти та інтегруватися до світових ринків. [6]

Отже, МЕДУ є важливим механізмом для відбудови української економіки. Вона сприяє її урізноманітненню, інтеграції у світові ринки, врівноваженню зовнішніх фінансових розрахунків та підтримці основних галузей. Посилення міжнародної економічної співпраці створює умови для переходу України до економіки, що ґрунтується на інноваціях, інвестиціях та виробництві продукції з високою доданою вартістю. Це має вирішальне значення для довгострокового відновлення та стабільного економічного зростання країни.

Література

1. Державна служба статистики України. Статистика зовнішньої торгівлі України, 2023–2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/

2. Державна митна служба України. Аналітичні дані щодо товарообігу України, 2023–2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://customs.gov.ua/

3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://bank.gov.ua

4. Міністерство економіки України. Моніторинг реалізації експортної стратегії України, 2023–2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA

5. Світова організація торгівлі (WTO). Статистичні матеріали міжнародної торгівлі, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.wto.org/

6. Державна установа «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». Аналітика та підтримка експорту, 2023–2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.export.gov.ua/

7. Interfax-Ukraine. Аналітичний звіт щодо експорту та імпорту України, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://interfax.com.ua/news/economic/1039198.html

8. Економічна правда. Аналітичний огляд зовнішньої торгівлі України, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://epravda.com.ua/biznes/ukrajina-zbilshila-eksport-na-ponad-13-do-41-milyardiv-dolariv-u-2024-roci-minekonomiki-801514/

9. Верховна Рада України. Інформаційний бюлетень про зовнішньоекономічну діяльність, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.rada.gov.ua/print/258224.html

10. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Огляд інвестиційної діяльності в Україні, 2023–2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ebrd.com/

Катерина Ніколаєць
д-р.істор. наук, професор
Анна Чебаневич
здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

ДЕМОГРАФІЧНІ ЗМІНИ ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ФАКТОРИ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний світ переживає масштабні демографічні зміни, які разом зі зростанням міграційних потоків суттєво впливають на глобальний економічний розвиток. Депопуляція розвинутих країн, демографічний тиск у країнах Глобального Півдня та вимушена міграція внаслідок військових конфліктів і кліматичних катастроф створюють нові виклики для стабільності світової

економіки [1]. Старіння населення в економічно розвинених державах поєднується зі швидким зростанням чисельності молодого населення в країнах, що розвиваються, формуючи дисбаланси на міжнародних ринках праці та впливаючи на структуру споживання, інвестиційні потоки й державну соціально-економічну політику. У цих умовах міграція стає важливим механізмом перерозподілу трудових ресурсів, проте її значні масштаби можуть посилювати макроекономічну нестабільність.

За даними ООН, кількість міжнародних мігрантів у 2024 році перевищила 282 млн осіб, що становить близько 3,6% населення світу. Водночас понад 117 млн людей були змушені залишити свої домівки через конфлікти та переслідування, що є найвищим показником за всю історію спостережень [2]. Міграційні процеси мають неоднозначний вплив на економіку. З одного боку, вони частково компенсують дефіцит робочої сили в країнах зі старіючим населенням і підтримують економічну активність. З іншого боку, міграція спричиняє відтік кваліфікованих кадрів із країн-донорів, послаблюючи їхній інноваційний та економічний потенціал. Для країн-реципієнтів значний приплив мігрантів створює додаткове навантаження на системи соціального забезпечення, житловий ринок, охорону здоров'я та освіту, що потребує ефективної політики інтеграції.

Для України демографічні та міграційні виклики набули особливої актуальності в умовах повномасштабного вторгнення рф, яке спричинило одну з найбільших міграційних криз у сучасній історії Європи. За різними оцінками, від початку війни за межами країни опинилися від 6 до 8 млн громадян, серед яких значна частка жінок репродуктивного віку, дітей та висококваліфікованих фахівців [3]. Це посилює дисбаланси на ринку праці, прискорює старіння населення та створює додаткові ризики для довгострокового економічного розвитку держави. Водночас скорочення людського капіталу ускладнює післявоєнне відновлення економіки та обмежує її конкурентоспроможність.

Геоекономічний вплив міграції проявляється насамперед через зміни на ринках праці та міжнародні фінансові потоки. Масові переміщення населення впливають на зайнятість, продуктивність праці та інноваційний потенціал приймаючих країн. За оцінками МВФ, успішна інтеграція мігрантів здатна підвищити ВВП на душу населення на 1-1,5% у довгостроковій перспективі завдяки розширенню податкової бази, розвитку підприємництва та зростанню внутрішнього попиту [4]. Важливим економічним ефектом міграції є також грошові перекази, які для багатьох країн залишаються вагомим джерелом валютних надходжень. У 2023 році їх обсяг до країн із низьким і середнім рівнем доходу перевищив 669 млрд. дол. [5]. США, що більш ніж утричі перевищило обсяги офіційної допомоги розвитку.

Геоекономічний вимір міграційних процесів виявляється у кількох взаємопов'язаних площинах, що трансформують макроекономічні показники на глобальному та регіональному рівнях. По-перше, масові переміщення населення суттєво змінюють функціонування ринків праці приймаючих країн, впливаючи на рівень заробітних плат, загальну продуктивність економіки та інноваційний потенціал через міжнародний обмін знаннями, технологіями та підприємницькими практиками. Дослідження МВФ свідчать, що добре

інтегровані мігранти підвищують ВВП на душу населення приймаючих країн на 1–1,5 відсоткового пункту у довгостроковій перспективі, оскільки вони не лише заповнюють структурні ніші на ринку праці, а й стимулюють створення нових підприємств, розширюють податкову базу та активізують внутрішній попит [4]. По-друге, грошові перекази мігрантів перетворилися на критично важливий макроекономічний інструмент для країн-донорів, стаючи стабільнішим джерелом валютних надходжень, ніж експорт сировини або прямі іноземні інвестиції. У 2023 році їхній обсяг до країн з низьким і середнім рівнем доходу перевищив 669 млрд доларів США, що більш ніж утричі перевищує обсяги офіційної допомоги розвитку, демонструючи, як приватні трансферти компенсують слабкість національних інституцій, підтримують споживання домогосподарств та формують основу для мікроінвестицій у місцеву економіку.

Демографічні дисбаланси між регіонами світу дедалі більше впливають на глобальний економічний розвиток і розподіл економічної ваги між країнами. Старіння населення в Європі, Японії та Китаї супроводжується скороченням трудових ресурсів і зростанням навантаження на системи соціального забезпечення, тоді як країни Африки та Близького Сходу характеризуються швидким приростом населення та зростанням трудового потенціалу. За прогнозами ООН, до 2050 року понад половина приросту населення світу припадатиме на Африку, тоді як частка Європи у світовому населенні скоротиться до 6,7% [1]. Такі тенденції сприятимуть перерозподілу інвестиційних потоків, трансформації структури міжнародної торгівлі та посиленню ролі людського капіталу як чинника глобальної конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, демографічні зміни та міграційні процеси дедалі більше визначають умови функціонування національних економік і світового господарства. Їхній вплив проявляється через трансформацію ринків праці, перерозподіл людського капіталу та зміну довгострокових факторів економічного зростання. У цих умовах для України пріоритетного значення набуває реалізація політики, спрямованої на збереження трудового потенціалу, повернення громадян та відновлення людського капіталу як ключового ресурсу післявоєнного розвитку.

Література

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects 2024: Summary of Results. New York: United Nations, 2024. 54 p.

2. UNHCR. Global Trends: Forced Displacement in 2023. Geneva: UNHCR, 2024. 92 p.

3. Малиновська О. А. Міграційна ситуація в Україні: виклики та ризики воєнного часу. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2 (52). С. 3–18.

4. International Monetary Fund. World Economic Outlook, October 2023: Navigating Global Divergences. Washington, D.C.: IMF, 2023. 198 p.

5. Світовий банк підвищив класифікацію України: економічне зростання та новий рівень доходів. *NV Бізнес*. 2024. 2 лип. URL

Ольга Попова
д-р.екон.наук, професор
ДУ «Інститут економіки та
прогнозування НАН України»
Київ, Україна

АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ГОСПОДАРСТВ ДО ВИМОГ ЄС

Адаптація економічної аналітики до вимог ЄС полягає в гармонізації національної системи прогнозування, статистики та бізнес-звітності зі стандартами ЄС. В Україні у межах секторальної реформи з гармонізації національної аграрної політики із законодавством ЄС запроваджується, зокрема, Мережа даних про сталий розвиток фермерських господарств FSDN (Farm Sustainability Data Network), яка базується на Мережі даних сільськогосподарського обліку FADN (Farm Accountancy Data Network). Це є одним із восьми індикаторів реформи «Узгодження інституційних рамок сільського господарства та розвитку сільських територій із політикою ЄС», що реалізується в межах Ukraine Facility – програми фінансової підтримки ЄС для України на 2024-2027 рр.

Дані FADN-FSDN є унікальним масивом інформації, якого досі не існувало в аграрній статистиці України; вони не мають фіскального або податкового характеру і використовуються суто в аналітичних цілях.

Головна мета FADN-FSDN, як системи вибіркових опитувань для збирання структурної та бухгалтерської інформації щодо аграрних господарств, – надавати органам ЄС дані, що використовуються для оцінки прибутковості господарств і оцінки впливу на них Спільної аграрної політики (САП) ЄС з метою вдосконалення механізмів підтримки. Перший набір даних FSDN у ЄС очікується у 2026-2027 рр. Результати також публікуються та використовуються на національному рівні, надаючи заінтересованим сторонам дані для аналізу, що є важливим для обґрунтування виважених політичних рішень, удосконалення стратегій управління сталим розвитком аграрних господарств.

Регуляторною базою щодо FADN-FSDN є тематичні Регламенти ЄС [1]. З переходом до FSDN у 2025 р. збираються економічні, екологічні та соціальні дані, надаючи більш повне уявлення про сталий розвиток аграрних господарств. Слід зазначити, що у FSDN збираються дані про екологічну (зокрема про методи обробітку ґрунту та викиди парникових газів) та соціальну сталість господарств на додаток до фінансових та економічних даних, які збиралися за FADN. Також покращують сумісність та забезпечення обміну даними FSDN з іншими базами даних, такими як Інтегрована статистика фермерських господарств (Integrated Farm Statistics, IFS), Інтегрована система адміністрування та контролю (Integrated Administration and Control System, IACS, яка створена для виплати коштів підтримки і контролю).

Важливі аспекти FADN-FSDN – це економічний клас/економічний розмір та тип господарства/спеціалізація, що визначаються на основі Стандартного

випуску (Standard Output, SO). Господарства класифікуються за загальним обсягом Стандартного випуску на 14 економічних класів (від 2000 до понад 3000000 євро) та типом сільського господарства (за часткою понад 66% сільгоспкультур чи видів тварин від загального SO) для розподілу коштів підтримки САП ЄС. Дані також використовуються для класифікації господарств за іншими ознаками, наприклад, рівнем економічної конкурентоспроможності, екологічної сталості у контексті оцінки впливу САП ЄС.

Однак для офіційного представлення стандартних результатів та зручності аналізу Євростат використовував 6 класів економічного розміру. Ці шість класів виділяли як господарства із загальним SO євро на рік:

- дуже малі (very small): від 2 000 до 7 999;
- малі (small): від 8 000 до 24 999;
- середньо-малі (medium-small): від 25 000 до 49 999;
- середньо-великі (medium-large): від 50 000 до 99 999;
- великі (large): 100 000 до 499 999;
- дуже великі (very large): від 500 000 і більше.

Мережа FADN-FSDN охоплює ті господарства, які перевищують встановлений поріг економічного розміру, враховуючи переважно тих, які орієнтуються на ринок (комерційно спрямовані господарства). Єдиного фіксованого порогу для ЄС немає, кожна країна-член визначає цей поріг, виходячи зі структури аграрного сектору. Нижня межа починається від 2000 євро SO на рік, як видно вище. Господарства з меншим обсягом SO вважаються напівнатуральними (semi-subsistence) і до аналітики не потрапляють. Країни Східної Європи під час вступу в ЄС встановлювали пороги у розмірі від 2 000 до 4 000 євро, а з високоефективним аграрним сектором – значно вищі ліміти понад 25 000 євро (зокрема Данія, Нідерланди).

Вимога ЄС полягає у тому, щоб країна визначила такий ліміт, який дозволить системі FADN-FSDN охопити не менше 90% усього аграрного виробництва та 90% використовуваних сільськогосподарських угідь.

Національний поріг економічного розміру господарств для FADN-FSDN в Україні планують затвердити на рівні від 4 000 до 8 000 євро. Оскільки збір анкети FSDN з менших за обсягом SO господарств несе адміністративне навантаження, витрати держави на залучення дорадників та аудиторів можуть перевищити аналітичну цінність. Проте малі аграрні господарства, які не підпадають під FSDN, мають перебувати у фокусі Інтегрованої статистики фермерських господарств (IFS), що дозволяє визначити їх кількість і довести інформацію до САП ЄС для виділення коштів для підтримки таких господарств за Спрощеною схемою для малих фермерів (Small farmers scheme). Інтеграція IFS із Державним аграрним реєстром України дозволить автоматично верифікувати структуру українського агросектора, що є важливим для отримання можливої передвступної допомоги та майбутніх дотацій у рамках САП ЄС.

Упровадження системи сільськогосподарських даних FADN започатковано в Україні з 2024 р.: пілотне тестування у Полтавській та з 2025 р. у Житомирській областях з розширенням у подальшому ще на ряд областей, у 2026 р. система має охопити всю територію України.

Класифікація аграрних господарств в Україні згідно з методологією FADN-FSDN ЄС є нелегкою справою з кількох причин. *По-перше,* немає комплексної бази даних про сільськогосподарських виробників, що збирається у ЄС (зокрема IFS), а наразі й немає сільськогосподарського перепису, який є ключовим для розробки вибірки FADN-FSDN. *По-друге*, статистичні опитування часто не охоплюють індивідуальних господарств, тоді як вітчизняне сільське господарство має велику їх частку, вони не зобов'язані вести офіційний облік, що ускладнює класифікацію. *По-третє,* низький інтерес сільськогосподарських виробників до звітності через побоювання податкового тягаря та складнощів опитування [2]. До того ж FADN-FSDN класифікація базується на Стандартному виході, а не на Класифікації видів економічної діяльності, КВЕД.

У Плані пріоритетних дій Уряду на 2026 р. передбачено розроблення та подання проєкту постанови щодо Порядку створення та функціонування FSDN, з терміном виконання – грудень 2026 р. Мінекономіки розробило проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку створення та функціонування Системи даних щодо сталого розвитку сільського господарства Farm Sustainability Data Network (FSDN), методології збирання, обробки та аналізу даних» [3], який оприлюднено 22.06.2026 р. з метою отримання зауважень та пропозицій.

Література

1. Council Regulation (EC) No 1217/2009 of 30 November 2009 setting up a network for the collection of accountancy data on the incomes and business operation of agricultural holdings in the European Community (Codi□ed version). Retrieved March 24, 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1217/oj/eng; Commission Delegated Regulation (EU) 2024/1417 of 13 March 2024 supplementing Council Regulation (EC) No 1217/2009 setting up the Farm Sustainability Data Network with rules for annual income determination, holding sustainability analysis and access to data for research purposes, and repealing Commission Delegated Regulation (EU) No 1198/2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1417

2. Yashchenko L.O., Marongiu S., Prokopenko O.M., Kruglyak H.I. FADN farm classification: first experience of Ukraine in a European perspective. Статистика України , 109 (2), 40–50. *Статистика України*, 109 (2), 40–50. URL: https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.04

3. Повідомлення про оприлюднення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку створення та функціонування Системи даних щодо сталого розвитку сільського господарства (Farm sustainability data network (FSDN), методології збирання, обробки та аналізу даних»**.** 22.05.2026. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/b6017866-75f3-4532-adc1-2adc32189c3b?lang=uk-UA&title=PovidomlenniaProOpriliudnenniaProektuPostanoviKabinetuMinistrivUkrainiproZatverdzhenniaPoriadkuStvorenniaTaFunktsionuvanniaSistemiDanikhSchodoStalogoRozvitkuSilskogoGospodarstvaFarmSustainabilityDataNetwork-fsdn-MetodologiiZbirannia-ObrobkiTaAnalizuDanikh

Оксана Собкевич
д-р.екон.наук, професор
Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України
Київ, Україна

ГАЛУЗЕВІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

У 2025 р. промисловість України продовжувала перебувати під впливом негативних чинників воєнної агресії РФ – втрат та руйнувань, порушення логістичних ланцюгів. Тривалі відключення електроенергії внаслідок масованих атак РФ призводять до гальмування активності у низці енергоємних секторів і галузей, вимушеного збільшення витрат на досягнення енергетичної незалежності. Загострюється проблема кадрового дефіциту для всіх без винятку видів діяльності.

За підсумками 2025 р. у промисловості зафіксовано падіння на рівні 2,4 % порівняно з 2024 р. Зниження обсягів промислового виробництва у 2025 році зумовлене падінням у добувній промисловості на 10,6 %, що спричинено, зокрема, руйнуваннями інфраструктури з видобутку природного газу через обстріли РФ, втратою доступу до окремих шахт у Донецькій області. У переробній промисловості зафіксовано зростання обсягів виробництва на 0,9 % завдяки пожвавленню внутрішнього попиту з боку суміжних видів діяльності та споживчого попиту з боку населення, державним закупівлям вітчизняної продукції для потреб ЗСУ, реалізації низки державних програм з відновлення та розвитку бізнесу, стабільній роботі Українського морського коридору.

Майже всі галузі переробної промисловості у 2025 році демонструють позитивну динаміку. Драйверами зростання стали базові галузі (металургійна, машинобудівна), фармацевтична промисловість, а також орієнтовані на внутрішній ринок галузь будівельних матеріалів, легка, деревообробна, меблева галузі.

Металургійна галузь залишається однією з ключових складових промисловості України, демонструючи стійкість навіть за умов складної економічної ситуації. За підсумками 2025 р. порівняно з 2024 р. у металургії зростання склало 8,4 %. При цьому відбувалося зростання виплавки чавуну на тлі уповільнення сталеплавильного виробництва, що зумовлено адаптацією галузі до ринкових умов – збільшення попиту на зовнішніх ринках на сировинну продукцію (чавун). Виробництво сталі підтримувалося внутрішнім попитом з боку будівельної галузі, машинобудування і ОПК, які потребують металопрокату.

Так, за даними ОП «Укрметалургпром», за 2025 р. виробництво чавуну зросло на 11,2 %, прокату – на 4,8 %, виробництво сталі зменшилось на 2,2 % [1].

Обсяги експорту металургійної продукції зросли за 2025 р. на 6 % (з 4444 млн дол. США до 4723 млн дол. США) порівняно з 2024 р. Зростанню експорту сприяють стійкий зовнішній попит на продукцію галузі, а також рішення ЄС

щодо продовження пільгового режиму (без мит, квот чи інших обмежень) імпорту української сталі та заліза до 2028 р. [2].

У ***машинобудуванні*** за результатами 2025 р. відбулось зростання виробництва на 1,3 % порівняно з 2024 р. Державне, у т. ч. оборонне замовлення сприяло збільшенню виробництва транспортних засобів. У виробництві електричного устаткування зростання склало 4,9 %, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції зросло на 20,7 %.

Поштовху розвитку машинобудування надає також збільшення вимоги щодо локалізації у публічних закупівлях у 2025 р. до 25 % (стосується закупівель у таких сферах як громадський транспорт, залізничний транспорт, комунальна та спеціалізована техніка, енергетичне обладнання).

Хімічна галузь у 2025 р. призупинила висхідну динаміку, водночас, зберегла суттєву частину свого потенціалу та стійкість завдяки триваючій адаптації та стабілізації роботи підприємств, а також внутрішньому споживчому попиту. У виробництві хімічних речовин і хімічної продукції зафіксовано відсутність приросту, виробництво гумових і пластмасових виробів зросло на 2,5 %.

У 2025 р. частка гумових та пластмасових виробів у структурі реалізації вітчизняної хімічної продукції перевищила 50 %, що свідчить про зміну структури галузевого виробництва на користь високотехнологічної продукції кінцевого призначення. Утім, цей сектор практично повністю працює на імпортній сировині.

У виробництві азотних добрив відмічається спад – два основні заводи цього сектору (Черкаський «Азот», «Рівнеазот») зменшили обсяги випуску продукції у І півр. 2025 р. на 7,5 % відносно І півр. 2024 р. [3]. Зниження виробництва пояснюється вимушеними зупинками обладнання на Черкаському «Азоті», а також нестабільним постачанням енергоресурсів.

У виробництві ***іншої неметалевої мінеральної продукції*** відбулося зростання на 12 %. Так, виробництво скла та виробів зі скла збільшилось на 20,2 %, цементу, вапна та гіпсових сумішей – на 6,7 %, виробів із бетону, гіпсу та цементу – на 9,2 %, будівельних матеріалів із глини – на 2,2 %. Ресурси галузі сконцентровані в основному для задоволення потреб внутрішнього ринку у новому будівництві, відбудові й реконструкції, які відбуваються зокрема завдяки реалізації державних програм пільгових кредитів 5-7-9 %, єОселя та єВідновлення.

Стабільний внутрішній попит та пожвавлення зовнішньоекономічної діяльності сприяли зростанню у ***фармацевтичній галузі*** – обсяг виробництва основних фармацевтичних продуктів і препаратів збільшився на 18,9 %. Загальні обсяги продажу товарів «аптечного кошика» у 2025 р. становили 221,9 млрд грн, що на 14 % більше порівняно з 2024 р. Лікарські засоби традиційно займають найбільшу частку у структурі роздрібного продажу різних категорій товарів «аптечного кошика», у 2025 р. вона становила 77,4 % (у 2024 р. – 78,6 %), часта дієтичних добавок зросла до 12,3 % (у 2024 р. була 11,2 %), частка косметики зросла до 4,1 % (з 4 % у 2024 р.), частка медичних виробів залишилась незмінною на рівні 6,2 %.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення регулювання виробництва та обігу харчових доповнювачів»

удосконалює норми, що стосуються виробництва, обігу та контролю за харчовими добавками в Україні, а також передбачає зниження адміністративного навантаження і полегшення процедур для виробників, які працюють у цій галузі, що сприятиме подальшому розвитку виробництва дієтичних добавок в Україні.

У ***легкій промисловості*** у 2025 р. відбулося зростання виробництва на 0,6 %, у виробництві одягу воно становило 0,2 %, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 5,3 %; текстильне виробництво скоротилось на 3 %. Попит на спецодяг і військову форму, взуття, спорядження та інші товари з боку ЗСУ підтримував виробників галузі. Експорт товарів легкої промисловості зростає – у 2025 р. експорт текстилю, текстильних виробів і взуття становив 808 млн дол. США і збільшився на 8 % порівняно з 2024 р.

Деревообробна та меблева галузі демонструють стійкість в умовах війни; зростання обсягів виробництва у них становило у 2025 р. 0,9 % і 3,7 % відповідно порівняно з 2024 р. Підприємства сектору здебільшого розташовані на заході країни та відносно менше постраждали від прямих наслідків війни. Відмічається певна детінізація цих галузей з метою отримання доступу до державних програм підтримки – зокрема, виробники меблів і деревообробні підприємства є активними учасниками програми «Гранти для переробних підприємств».

Галузями, які продемонстрували негативну динаміку, були ***харчова промисловість***, а також ***виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення***.

Запізнення збору врожаю в сільському господарстві через несприятливі погодні умови разом із поступовим вичерпанням продукції попереднього врожаю сповільнювали розвиток харчової промисловості, частина потужностей підприємств якої залишалась незадіяною. Обсяги виробництва у галузі скоротились на 4,1 %, зокрема олії та тваринних жирів — на 14,2 %, а цукру — на 11,5 %. Падіння у виробництві коксу, продуктів нафтоперероблення становило 5,1 %. Видобуток кам’яного та бурого вугілля скоротився на 31 %, а сирої нафти і природного газу — на 8,7 %, що негативно вплинуло на нафтопереробну галузь та призвело до збільшення потреби в імпортному паливі.

Подальші функціонування і розвиток промисловості залежать насамперед від стабілізації ситуації в енергетичній системі, а також подолання негативної міграційної динаміки. Важливо й надалі втілювати державні програми підтримки переробних підприємств, розширювати експортні можливості для них, активізувати євроінтеграційний процес.

Література

1. Результати діяльності металургійної галузі України за 2025 р. URL: https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-62/

2.ЄС продовжив пільговий режим для імпорту української сталі та заліза. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/yes-prodovzhyv-pilhovyi-rezhym-dlia-importu-ukrainskoi-stali-ta-zaliza

3. Заводи OSTCHEM виготовили 849,9 тис. тонн мінеральних добрив в І півріччі 2025 року. URL: https://agronews.ua/news/zavody-ostchem-vygotovyly-8499-tys-ton

Олександр Ткаченко
здобувач PhD
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

Посилення обороноздатності держави, забезпечення економічної самодостатності та функціонування квазіринкових інститутів в Україні обумовлюють необхідність подальшого розвитку трансформаційних процесів у національній економіці. Реалізація таких змін має ґрунтуватися на врахуванні попереднього досвіду ринкових перетворень, сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів, високого рівня зношеності виробничої інфраструктури, а також досягнутих результатів у сфері цифрової трансформації.

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України спричинила значні людські втрати та масштабні руйнування об'єктів житлового, виробничого й соціального призначення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування концептуальних засад і розроблення дієвих механізмів трансформації поствоєнної економіки, здатних забезпечити ефективне відновлення країни та мінімізувати довгострокові наслідки воєнних руйнувань.

Важливою складовою процесу відновлення має стати впровадження інноваційної моделі економічного розвитку, орієнтованої на структурну модернізацію національного господарства. Реалізація такої моделі сприятиме оновленню енергоємних галузей економіки, широкому впровадженню сучасних технологій у виробничі та управлінські процеси, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу регіонів і скороченню територіальних диспропорцій соціально-економічного розвитку.

Формування ефективного інструментарію інноваційної трансформації поствоєнної економіки України потребує визначення ключових детермінант, які впливають на зміст, напрями та пріоритети трансформаційних змін. Ідентифікація таких чинників створює теоретичне та методичне підґрунтя для розроблення комплексної політики відновлення й довгострокового економічного розвитку держави та її регіонів. [1]

Аналіз соціально-економічного розвитку України впродовж періоду незалежності свідчить про домінування політичних та кон'юнктурних інтересів над стратегічними завданнями модернізації національної економіки. За цих умов такі ключові чинники довгострокового розвитку, як освіта, наука, людський капітал і культура, здебільшого розглядалися як витратні складові бюджетної політики, а не як стратегічні інвестиції у формування інноваційної економіки. У результаті державна політика не забезпечила належних передумов для випереджального розвитку високотехнологічних виробництв, наукоємних галузей та інноваційних секторів господарства.

Протягом тривалого часу в економіці України спостерігалися негативні структурні тенденції, зокрема скорочення науково-технічного потенціалу, деіндустріалізація окремих секторів промисловості, посилення зовнішньоекономічної залежності та збереження сировинної орієнтації експорту. Значною мірою країна виконувала функції постачальника природних ресурсів, трудових ресурсів і висококваліфікованих кадрів для розвинених держав та транснаціональних корпорацій, які концентрують основні центри створення й комерціалізації знань та інновацій. [2]

Водночас стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, закріплені у нормативно-правових документах і державних програмах, переважно не були забезпечені належними механізмами реалізації. Це зумовило зниження рівня інноваційної активності вітчизняних підприємств та обмежило вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Навіть у випадках впровадження інноваційних рішень їх спрямованість переважно концентрувалася на розширенні асортименту продукції, тоді як недостатня увага приділялася технологічній модернізації виробництва, впровадженню сучасних стандартів якості та підвищенню продуктивності й ефективності господарської діяльності.

За таких умов формування інноваційно орієнтованої моделі розвитку потребує переосмислення пріоритетів державної економічної політики, посилення підтримки науково-дослідної діяльності, розвитку людського капіталу та створення сприятливого інституційного середовища для технологічного оновлення національної економіки.

Усвідомлюючи визначальну роль інновацій у забезпеченні сталого економічного розвитку, європейські інституції активно підтримують формування та розвиток інноваційного середовища в Україні. Одним із прикладів такої підтримки є фінансова ініціатива, реалізована за сприяння Європейської інноваційної ради, яка передбачає виділення 20 млн євро на стимулювання інноваційної діяльності та розвиток підприємництва в Україні.

Важливим інструментом реалізації зазначеної підтримки є програма Seeds of Bravery, розрахована на дворічний період. У межах програми передбачено створення грантового фонду обсягом 12 млн євро для фінансування українських стартапів та інноваційних компаній. Поряд із наданням грантових коштів, програма охоплює заходи із залучення додаткових інвестиційних ресурсів, просування інноваційних проєктів на міжнародному рівні, розвитку підприємницьких компетенцій, а також підтримки інтеграції української інноваційної екосистеми до європейського інноваційного простору. [3]

Особливого значення така підтримка набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки України, оскільки розвиток інноваційної діяльності розглядається як один із ключових чинників цифрової трансформації, економічного зростання та зміцнення національної безпеки. У межах програми передбачається надання підтримки приблизно 200 українським стартапам, що свідчить про високу оцінку інноваційного потенціалу України з боку європейських партнерів.

Водночас пріоритетним напрямом програми є підтримка інноваційних рішень, орієнтованих на відбудову країни. Фінансування можуть отримати стартапи та інноваційні підприємства, діяльність яких пов'язана зі створенням нових продуктів і послуг, розвитком технологічного підприємництва, а також комерціалізацією результатів наукових досліджень. Максимальний розмір грантової підтримки для одного проєкту може становити до 60 тис. євро. [3]

Таким чином, міжнародна підтримка інноваційного сектору створює сприятливі передумови для активізації інноваційного підприємництва в Україні. Водночас ефективність використання наявних можливостей значною мірою залежатиме від обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів розвитку, забезпечення інклюзивності інноваційних процесів та формування сприятливого середовища для впровадження новітніх технологій у різні сфери економічної діяльності.

Література

1. Длігач А. Україна майбутнього – погляд з 2030 року. Економічна правда: сайт. 24.03.2022. URL: https:// www.epravda.com.ua/columns/2022/03/24/684560

2.Базові рішення для плану відновлення України, які не можна ігнорувати. ZN,ua: сайт. 27.04.2023. URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/bazovi-rishennja-dlja-planu-vidnovlennja-ukrajini-jaki-ne-mozhnaihnoruvati.html

3. Європейська інноваційна рада надасть 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні. Юридична газета: сайт. 11.05.2023. URL: https://yur-gazeta.com/golovna/evropeyska-innovaciyna-rada-nadast-20-mln-evro-narozvitok-innovaciy-v-ukrayini.html

Олена Ткаченко
канд.екон.наук, професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ЕФЕКТ ГІСТЕРЕЗИСУ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Класична макроекономічна теорія традиційно розглядає кризи як циклічні коливання, після яких економічна система повертається до свого потенційного рівня. Проте феномен гістерезису (hysteresis), вперше адаптований до економіки О. Бланшаром та Л. Саммерсом, доводить, що короткострокові шоки здатні чинити довгостроковий деструктивний вплив, перманентно знижуючи траєкторію потенційного ВВП.(1). Воєнна агресія рф проти України спричинила безпрецедентний за масштабами екзогенний шок, який радикально трансформує класичне розуміння гістерезису. Якщо в умовах стандартних рецесій ефект гістерезису на ринку праці реалізується переважно через втрату навичок внаслідок тривалого безробіття (labor market scarring), то у воєнний період

відбувається фізичне руйнування, географічна деформація та ментальна деградація самого базису людського капіталу.

Питання гістерезису в економіці- це тема, яка потребує більш детальної експертизи, особливо після значних потрясінь, таких як пандемія COVID-19, а наразі – воєнна агресія з боку рф. Гістерезис в економіці — це явище, за якого економічні показники (наприклад, рівень безробіття, обсяг інвестицій чи виробництва) залежать від свого минулого стану та не повертаються до початкових значень навіть після того, як початковий шок чи причина змін повністю зникли. Найчастіше цей концепт застосовують для пояснення того, чому тимчасові економічні кризи переростають у довготривалі структурні проблеми.

Вже у 1934р. економісти розглядали гістерезис як феномен бізнесу. Більшість з них ототожнювали гістерезис зі стійкістю звичок та підкреслювали його широку застосування, стверджуючи, що соціальну поведінку не можна пояснити без розуміння гістерезису. Концепція гістерезису застосовується у економіці переважно до проблем безробіття та зовнішньої торгівлі, і стверджує, що після зникнення стимулів, які призвели до зростання безробіття, воно не скорочується до початкового рівня, а залишається на більш високому .Тобто, навіть після завершення економічної кризи рівень безробіття може залишатися високим. Це відбувається тому, що в результаті тривалого безробіття працівники втрачають кваліфікацію, їх професійні навички застарівають, а компанії стають більш обережними у наймі.

Традиційна модель макроекономічного гістерезису описує зв’язок: криза - циклічне безробіття - втрата кваліфікації та демотивація - перехід безробіття у структурну форму. В умовах тотальної війни цей лінійний ланцюжок ламається. Воєнний гістерезис людського капіталу має значно глибшу інституційну та ендогенну природу. По-перше, зниження пропозиції праці зумовлене переважно безпековими чинниками, а не економічною кон’юнктурою. По-друге, руйнування людського капіталу відбувається асиметрично, зачіпаючи майбутні покоління (дітей та студентів), що закладає довгострокову траєкторію відставання для моделей ендогенного зростання. Статистичні зрізи соціоекономічного стану домогосподарств України за останні роки чітко демонструють цей розрив. Частка родин із дітьми віком до 18 років у структурі населення впала з 37,8% до 26,9% саме через міграційні фактори. Водночас понад 56,9% українських домогосподарств наразі залежать лише від одного джерела доходу, що критично знижує стійкість відтворення капіталу на мікрорівні. Таким чином, концепція гістерезису трансформується з суто ринкового феномену у системну демографічно-структурну деструкцію.[1]

Можна виділити три ключові макроекономічні виклики, через які воєнний шок конвертується у хронічний гістерезис:

Міграційний виклик (демографічний шок). Вимушена зовнішня міграція формує ризик безповоротної втрати найбільш кваліфікованих кадрів. За оцінками Центру економічної стратегії (ЦЕС), за кордоном залишається 5,6 млн українських біженців. За прогнозами НБУ, чистий відплив населення триватиме у межах 200 тисяч осіб щорічно, а зміна міграційних трендів та чисте повернення

прогнозується не раніше відновлення безпекових умов. Що довше триває війна, то вищим є рівень євроінтеграції мігрантів: понад 59% українців у країнах ЄС планують офіційно змінювати свій правовий статус для довгострокового закріплення за кордоном. [3,5]

Освітній виклик (хронічна декваліфікація). Поєднання пандемії COVID-19 та війни сформувало катастрофічні «освітні втрати». За даними Світового банку, загальні збитки сектору освіти та науки України перевищили 13,9 млрд доларів США, а для повного відновлення освітньої інфраструктури протягом наступного десятиліття знадобиться близько 33,5 млрд доларів. Окрім руйнування закладів освіти, відбувається відтік майбутніх еліт: кількість українських студентів у західних університетах (країнах ЄС, Великій Британії, США) зросла майже на половину (на 47%). Це загрожує макроекономічним ефектом «відпливу мізків» через 5–10 років.[4].

Психофізичний виклик (медико-соціальний шок). Хронічний стрес та високий рівень травматизації обмежують когнітивні й фізичні спроможності населення. За оцінками Моніторингової місії ООН, війна демонструє дедалі більшу руйнівну силу для мирного населення: кількість жертв серед цивільних осіб зростає в середньому на 26–31% щороку, а загальна офіційна кількість загиблих від початку повномасштабного вторгнення перевищила 15 тисяч осіб (із тисячами поранених та осіб, які отримали інвалідність). Це незворотно знижує граничну продуктивність праці та суттєво збільшує довгострокове навантаження на фіскальну систему через видатки на соціальний захист.[2]

Воєнна трансформація концепції гістерезису доводить, що стандартні макроекономічні інструменти виходу з кризи (фіскальне чи монетарне стимулювання сукупного попиту) є неефективними, оскільки проблема лежить у площині незворотного стиснення сукупної пропозиції. Подолання ефекту «воєнного шраму» вимагає формування специфічної антигістерезисної політики у межах стратегії повоєнного відновлення. Макроекономічна аналітика має змістити фокус із суто кількісних показників на якісні характеристики людського потенціалу. Пріоритетами держави мають стати: інституційні та податкові стимули для репатріації мігрантів, масштабне фінансування програм ментального здоров’я як економічного чинника, а також радикальна реформа системи освіти (перекваліфікація під потреби мілітаризованої економіки). Без нейтралізації цих теоретичних «шрамів» повернення України до стабільної траєкторії довгострокового економічного зростання буде неможливим.

Література

1. Blanchard O. J., Summers L. H. Hysteresis and the European unemployment problem. NBER Macroeconomics Annual. 1986. Vol. 1. P. 15–78.

2. Звіт про людський розвиток 2024/2025. Розмиті кордони: людський розвиток у поляризованому світі / Програма розвитку ООН (ПРООН). 2025. 324 с.

3. Інфляційний звіт (жовтень 2025 року) / Національний банк України. URL: bank.gov.ua (дата звернення: 28.05.2026). https://bank.gov.ua/ua/monetary/report

4. Третя швидка оцінка завданої шкоди та потреб відновлення України (RDNA3) / Світовий банк, Уряд України, Європейська Комісія, ООН. 2024. 175 с. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099030524111036583/pdf/P180174-baec2cf9-ad39-4bb6-98b8-e9db92d9bd2c.pdf

5. Українські біженці: хто вони, скільки їх та як їх повернути? / Центр економічної стратегії. Київ, 2024. 64 с. https://ces.org.ua/who-are-ukrainian-refugee-research/

Ірина Унінець
д-р.екон.наук, професор
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим геополітичними конфліктами, структурними змінами глобальних ринків, цифровою трансформацією, кліматичними ризиками та наслідками пандемічних криз. Сукупність зазначених чинників формує нові макроекономічні виклики, які потребують удосконалення методологічного інструментарію економічної аналітики та переосмислення підходів до прогнозування економічних процесів.

Однією з ключових тенденцій останнього десятиліття є посилення нестабільності світових фінансових ринків та зростання частоти зовнішніх шоків. Традиційні макроекономічні моделі, що базуються на припущеннях про відносну стабільність економічного середовища, дедалі частіше демонструють обмежену здатність до прогнозування в умовах швидких змін. Це зумовлює необхідність інтеграції до економічного аналізу методів сценарного моделювання, аналізу великих масивів даних та інструментів штучного інтелекту [1].

Для України проблема адаптації економічної аналітики набуває особливої актуальності в умовах воєнних дій, значних демографічних втрат, руйнування виробничого потенціалу та необхідності післявоєнного відновлення. Ефективне формування державної економічної політики потребує оперативного моніторингу макроекономічних показників, оцінювання ризиків та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку економіки [2].

Водночас цифровізація відкриває нові можливості для економічної аналітики. Використання технологій Big Data, машинного навчання та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень дозволяє суттєво підвищити точність прогнозів і скоротити часові витрати на обробку інформації. Застосування сучасних аналітичних платформ забезпечує можливість аналізу

економічних процесів у режимі реального часу, що є важливим фактором підвищення ефективності антикризового управління [3].

Важливим напрямом трансформації економічної аналітики є також розширення системи індикаторів розвитку. Поряд із традиційними показниками економічного зростання, інфляції та зайнятості дедалі більшого значення набувають показники стійкості економічних систем, людського розвитку, цифрової конкурентоспроможності та екологічної безпеки. Такий підхід відповідає концепції сталого розвитку та дозволяє комплексно оцінювати результати економічної політики [4].

Отже, сучасні макроекономічні виклики зумовлюють необхідність адаптації економічної аналітики до умов підвищеної невизначеності та динамічності глобального середовища. Підвищення ефективності аналітичних досліджень пов'язане з використанням цифрових технологій, інтеграцією міждисциплінарних підходів і розвитком систем прогнозування, орієнтованих на оцінювання ризиків та формування сценаріїв розвитку. Для України такі зміни є важливою передумовою забезпечення економічної стійкості та успішної післявоєнної модернізації.

Література

1. Mankiw N. G. Macroeconomics. 11th ed. New York : Worth Publishers, 2024. 640 p.

2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC : World Bank Group, 2025. 328 p.

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 320 p.

4. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015. 41 p.

Іванна Федько
здобувач PhD
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

АНАЛІТИКА ВНЕСКУ МАЛОГО ТА МІКРОБІЗНЕСУ У ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Досягнення радикального підвищення соціально-економічної ефективності господарської діяльності в умовах воєнного стану, постійних ворожих ударів по енергетичній та виробничій інфраструктурі неможливо без вагомих структурних зрушень, без прискорення процесів адаптації національної господарської системи до нових ресурсних обмежень, нових стандартів соціально-економічної ефективності, що дозволять досягти бажаного (необхідного для виживання)

рівня стійкості, завдяки мобільності руху ресурсів до осередків їх ефективного використання [1 – 3]. Зокрема внесок малого бізнесу у прискорення застосування новітніх технологій, зростання попиту на кваліфіковану робочу силу й розширення, на цій основі кола бенефіціарів успішної економічної діяльності може стати потужним джерелом внутрішніх резервів розвитку української економіки [4 – 6].

Динаміка питомих (на одного зайнятого на підприємствах певної групи за масштабами господарської діяльності) обсягів доданої вартості також свідчить про зростання вагомості групи малих підприємств для забезпечення підвищення загального рівня продуктивності праці.

Протягом 2012 – 2020 рр. спостерігається виразна конвергенція рівня продуктивності праці по групі малих підприємств із середнім по усіх групах підприємств рівнем. Якщо в базовому році питомі обсяги нової вартості, створювані працівником на малих підприємствах дорівнювали лише 39% аналогічного показника по усіх групах підприємств, то з кожним роком розрив скорочувався і в 2020 році продуктивність праці по групі малих підприємств перевищила середню продуктивність по усіх групах: 152,4 тис. грн. по малих підприємствах проти 145,8 тис. грн. у середньому по усіх групах. Розрив із середніми підприємствами на користь малих у 2020р. склав 28,1%. При цьому мікропідприємства (група підприємств з найменшими масштабами господарської діяльності в складі малих) не виступають аутсайдерами в процесах нарощення реальної продуктивності по групі малих підприємств, а навіть випереджають середні по малим підприємствам темпи нарощення продуктивності (рис. 1 та 2).

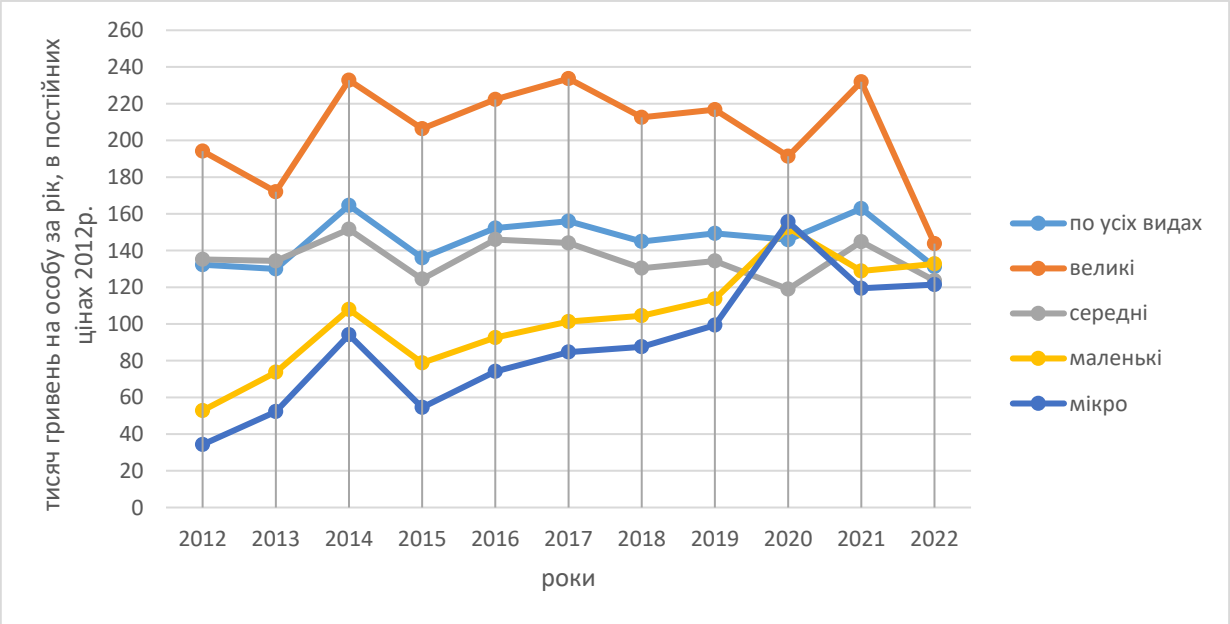


Рисунок 1 – Питомі (на одного зайнятого) розміри доданої вартості, створюваної мікро-, малими, середніми й великими підприємствами протягом ретроспективного періоду, у постійних цінах 2012р.*

* - *розраховано автором, за даними [7]*

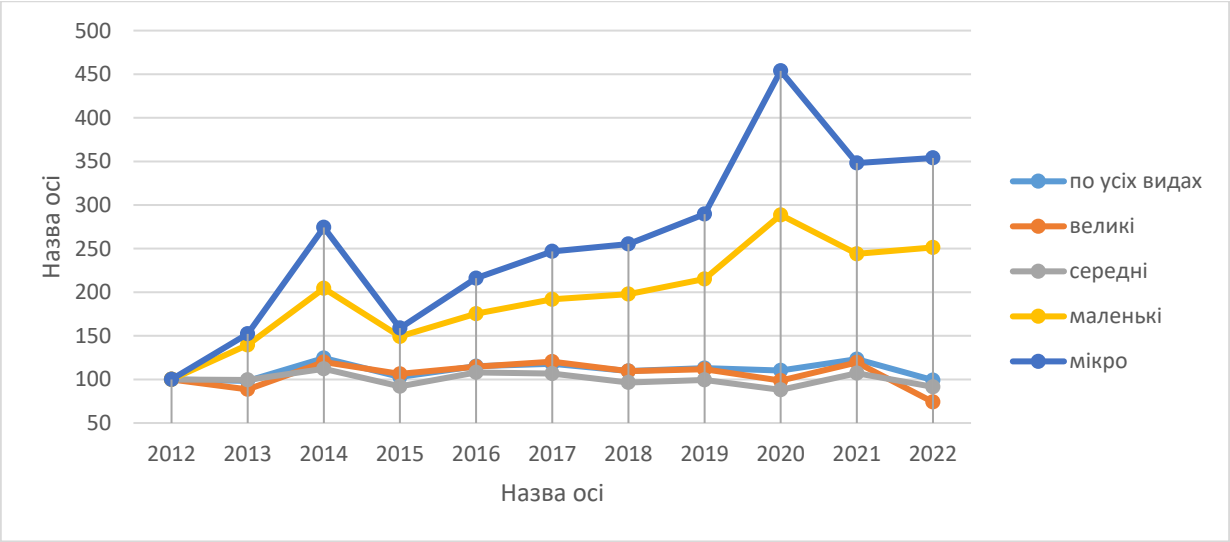


Рисунок 2 – Динаміка реальних показників питомої (на одного зайнятого) доданої вартості, створюваної на мікро-, малих, середніх і великих підприємствах протягом ретроспективного періоду*

** - розраховано автором, за даними [7]*

Якщо в період 2012 – 2015 рр. відстань між графіком продуктивності праці малих і мікропідприємств залишалась приблизно стабільною, то після 2015р. вона постійно скорочується і в 2020р. обсяги доданої вартості, що припадають на працівника мікропідприємств були навіть вищими за аналогічний показник по усім малим підприємствам.

Отже, спостерігається виразна конвергенція базового показника рівня економічної ефективності господарської діяльності по підприємствах різних розмірів. Якщо в 2012р. «розмах варіації» показників доданої вартості на працівника по підприємствах різних розмірів сягав майже десяти разів (показник мікропідприємств становив усього 17,7% показника по групі великих підприємств), то в 2022р. показники усіх груп підприємств перебувають в межах 121 – 143 тис. грн. на особу за рік (в цінах 2012р.), тобто розмах варіації в межах 15%.

Література

1. Kolot A. M., Herasymenko O. O. Demohrafichni, tekhnolohichni ta sotsialno-trudovi imperatyvy ekonomichnoho rozvytku: novi mozhlyvosti i vyklyky postindustrialnoi doby. Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn: problemy nauky ta praktyky: monohrafiia / S. I. Bandur, T. A. Kostyshyna, O. O. Nestulia ta in.; za red. T. A. Kostyshynoi. Poltava, 2020. S. 7-41. URL: http://surl.li/ibqoi [in Ukrainian]

2. Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku : monohrafiia / Luk'ianenko D. H., Poruchnyk A. M., Kolot A. M., Stoliarchuk Ya. M. ; za zah. red. doktoriv ekon. nauk, profesoriv D. H. Luk'ianenka ta A. M. Poruchnyka. Kyiv : KNEU, 2011. 703 s. [in Ukrainian]

3. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. New York, 1993. 486 p. URL: http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf

4. Blyzniuk V.V., Yatsenko L.D. Osoblyvosti rozvytku rynku pratsi v umovakh stanovlennia «novoi ekonomiky». Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. Ekonomichni nauky. 2021. №1 (102). S. 74-81. [in Ukrainian].

5. Kudinova A.V., Verba D.V. 15 rokiv zrostannia bez rozvytku: shcho blokuie sotsialno-ekonomichnyi prohres Ukrainy? Ukraina: aspekty pratsi, vyp. 3, 2015r. S. 3 – 10. [in Ukrainian].

6. Kolot, A., Kozmenko, S., Herasymenko, O., & Štreimikienė, D. (2020). Development of a decent work institute as a social quality imperative: Lessons for Ukraine. Economics and Sociology, 13(2), 70-85. https://doi. org/10.14254/2071-789X.2020/13-2/5.

7. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy, https://www.ukrstat.gov.ua/

Ольга Шільвінська
викладач вищої категорії
Анна Жигало
здобувач вищої освіти
Черкаський державний
фаховий бізнес-коледж
Черкаси, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В ОБЛІКОВУ ПРАКТИКУ УКРАЇНИ

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та фінансової звітності упродовж понад п’яти десятиліть становлять фундаментальну основу для розкриття результатів діяльності суб’єктів господарювання на глобальному рівні. У сучасному науковому дискурсі та діловому середовищі зазначені нормативи розглядаються не лише як засіб уніфікації облікових процедур, а як високоефективний фаховий інструментарій, розроблений незалежною групою міжнародних експертів — Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB). Статус МСФЗ як «глобальної мови бізнесу» підтверджується їх імплементацією у понад 140 національних юрисдикціях, де компанії зобов’язані готувати звітність відповідно до цих вимог для забезпечення транспарентності свого фінансового стану [1].

Ключові цілі впровадження міжнародних стандартів полягають у гармонізації методологічних підходів до підготовки фінансової документації, що забезпечує високу якість та міжнародну зіставність звітних показників. Такий підхід мінімізує інформаційну асиметрію, сприяє поглибленню розуміння реального економічного потенціалу суб’єктів господарювання та підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень. Системне застосування

МСФЗ формує додатковий рівень довіри стейкхолдерів, оскільки звітність базується на суворому дотриманні визнаних світовою спільнотою норм і принципів.

Практичний досвід застосування міжнародних стандартів дозволяє ідентифікувати суттєві преференції для різних груп користувачів фінансової інформації. Зокрема, для внутрішніх користувачів, а саме бухгалтерів-укладачів використання регламентованих принципів полегшує формування облікової політики та нівелює потребу у розробці власних методик для складних господарських операцій. Для топменеджменту та власників бізнесу МСФЗ-звітність виступає основою для якісного фінансового моделювання, оцінки капіталізації та ефективності менеджменту. Водночас для зовнішніх стейкхолдерів — інвесторів, кредиторів та аудиторів — стандартизація даних дозволяє об'єктивно оцінювати ризики, уніфікувати контрольні процедури та знижувати трудомісткість аудиторських перевірок. На державному рівні використання єдиних форматів звітності оптимізує моніторинг економічних процесів та сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування.

Сучасна архітектура МСФЗ характеризується розгалуженою структурою, яку доцільно класифікувати за функціональними напрямами: від фундаментальних принципів формування облікової політики та оцінки справедливої вартості (МСБО 8, МСФЗ 13) до вимог щодо подання консолідованої та сегментарної звітності (МСФЗ 10, МСФЗ 8). Особлива увага приділяється деталізації обліку окремих об'єктів, таких як активи, зобов'язання, доходи та складні фінансові інструменти, а також врахуванню галузевої специфіки (сільське господарство, видобувні галузі). З метою глибшої систематизації чинної нормативної бази та полегшення ідентифікації стандартів за напрямами їхнього впливу на формування звітної інформації, доцільно представити ієрархічну структуру МСФЗ у вигляді таблиці 1.

У контексті вітчизняного правового поля застосування МСФЗ є обов'язковим для підприємств, що становлять суспільний інтерес, публічних акціонерних товариств та суб'єктів видобувних галузей [2]. Проте залишається актуальною проблема імплементації спрощеного стандарту «МСФЗ для МСП» для малого та середнього бізнесу. Попри наявність верифікованого перекладу, відсутність однозначної підтримки з боку національних регуляторів створює правовий вакуум та обмежує можливості малих підприємств щодо інтеграції у світове інвестиційне середовище [5]. Ситуація ускладнюється викликами воєнного стану, що потребує активізації зусиль у напрямі цифрової трансформації звітності через впровадження таксономії UA XBRL МСФЗ у форматі iXBRL, яка дозволяє автоматизувати обмін даними на міжнародному рівні.

Перспективним вектором розвитку облікової системи є перехід до концепції інтегрованого мислення та впровадження стандартів сталого розвитку (IFRS S1 та S2) [4]. Це передбачає розкриття не лише фінансових показників, а й стратегічних аспектів діяльності, соціальної відповідальності та екологічних ризиків. Хоча зазначені вимоги наразі не є обов'язковими в Україні, їх адаптація є необхідною умовою синхронізації вітчизняного бізнесу з глобальними трендами сталого розвитку.

Таблиця 1. Класифікація міжнародних стандартів за функціонально-тематичними групами

Функціональна група	Перелік ключових стандартів (МСБО / МСФЗ)	Об’єкт та зміст регулювання
Фундаментальні принципи та процедури	МСБО 8, МСБО 10, МСБО 36, МСФЗ 1, МСФЗ 13	Визначення облікової політики, оцінка справедливої вартості, процедури зменшення корисності активів.
Загальна та консолідована звітність	МСБО 1, МСБО 27, МСБО 29, МСФЗ 10, МСФЗ 12	Вимоги до складу фінансових звітів, правила консолідації та розкриття часток в інших суб’єктах.
Спеціальні звіти та сегментація	МСБО 7, МСБО 34, МСФЗ 8	Формування звіту про рух грошових коштів, проміжна звітність та сегментарний аналіз.
Облік окремих об’єктів (активи та доходи)	МСБО 2, МСБО 16, МСБО 38, МСБО 40, МСФЗ 15, МСФЗ 16	Методологія визнання запасів, основних засобів, нематеріальних активів, оренди та доходу.
Фінансові інструменти та зобов’язання	МСБО 32, МСБО 37, МСБО 39, МСФЗ 7, МСФЗ 9	Класифікація, оцінка та розкриття фінансових інструментів, забезпечень та резервів.
Галузева специфіка	МСБО 41, МСФЗ 6, МСФЗ 17	Регулювання обліку в сільському господарстві, видобувних галузях та страхуванні.

Розроблено автором.

На окрему увагу заслуговує стан реформування обліку в державному секторі. Значна дивергенція між національними положеннями (НП(С)БОДС) та міжнародними стандартами (IPSAS) призводить до недостатньої зрозумілості звітності бюджетних установ для зовнішніх донорів та міжнародних фінансових інституцій [3].

Таким чином, для зміцнення фінансової стійкості та підвищення інвестиційної привабливості України пріоритетними завданнями на сучасному етапі мають стати розширення сфери застосування спрощених стандартів для МСП, оновлення цифрової таксономії та системна реформа державного сектору обліку з орієнтацією на кращі світові практики.

Література

1. Ловінська Л. Г. Міжнародні стандарти в обліку державних підприємств України. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 75-92. DOI: http://surl.li/upqjv.

2. Григорів О., Дутчак І., Гордієнко М. Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165.

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

4. МСФЗ для МСП: у Мінфіну “хата скраю”. URL: https://sme-ua.team/archives/1067.

5. Integrated Reporting Framework. URL: https://integratedreporting.ifrs.org/.

Юлія Ясько
канд.екон.наук, доцент
Софія Савенко
здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

МАКРОЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ

Сучасна світова економіка перебуває під впливом постійної модифікації. Динамічні процеси глобалізації, фінансові кризи, цифровізація, геополітичні конфлікти та воєнні події є важливими факторами макроекономічної динаміки як у світі, так і в Україні. Сучасні макроекономічні виклики - це сукупність складних економічних внутрішніх та зовнішніх проблем, кризові явища та загрози , які впливають на функціонування національної та світової економіки в цілому [1]. Ці виклики загрожують економічній стабільності держави і потребують реагування з боку економічної політики.

Основні макроекономічні виклики та їх шляхи адаптації можна розділити на кілька напрямів.

1.Інфляція та девальвація національної валюти. Інфляція суттєво впливає на купівельну спроможність населення та діяльність бізнесу. Ці процеси посилюються зовнішніми факторами, такими як обмеження експорту та залежність від імпорту[1]. В умовах нестабільної економіки інфляційні процеси часто посилюються через збільшення витрат виробників на сировину та логістику, зростання тарифів на електроенергію для бізнесу та підвищення цін на пальне. Наслідком цих процесів стає зменшення доходів населення, падіння купівельної спроможності, індексація заробітних плат. Девальвація національної валюти, у свою чергу, впливає на зниження її вартості щодо іноземних валют. Адаптація економічної аналітики до умов інфляції та девальвації передбачає перехід від класичних методів оцінки до динамічних. В умовах інфляції економічна аналітика має звертати увагу на постійне зростання цін, тому дуже важливо використовувати реальні показники. В умовах девальвації національної валюти економічна аналітика має зосереджуватися на аналізі валютних ризиків, впливу зовнішніх факторів на валютний ринок.

2. *Безробіття.* Безробіття є ключовим показником стану економіки. Воно відображає нездатність частини працездатного населення у виробничому процесі. Економічно неактивне населення представляє собою людей не зайнятих у суспільному виробництві, і які не шукають місце роботи. Безробіття негативно впливає на економічне зростання, соціальну напругу та збільшує навантаження на державний бюджет. У макроекономіці існує три основних форми безробіття: фрикційне, структурне та циклічне[2]. Пояснення причин безробіття в різних макроекономічних моделях відрізняється. Представники класичної школи причиною безробіття називали лише добровільну відмову робітників

працювати за рівноважну заробітну плату, яка виявилася нижчою за фактичний рівень заробітної плати. В сучасних умовах представники неокласичного напрямку економічної теорії вважають, що добровільне безробіття існує. Адаптація економічної аналітики до умов безробіття передбачає використання сучасних підходів і передбачає системний моніторинг ринку праці, який робить оцінку зайнятості за секторами економіки, регіональними особливостями та демографічними групами. Загальними для різних форм безробіття є створення служб зайнятості, виплата грошової допомоги безробітним, створення нових робочих місць, перекваліфікація, використання цифрових платформ для відстеження вакансій[2].

3. Вплив глобалізації та зовнішніх шоків (війни, санкції, пандемії). Глобалізація – це процес , що характеризується посиленням взаємозв'язку та взаємозалежності національних економік, що робить їх більш чутливими до зовнішніх шоків[3]. Війни, пандемії, санкції спричиняють порушення міжнародної торгівлі, коливання цін на енергоносії та сировину. Військові конфлікти призводять до руйнування виробничої інфраструктури, зростання державних витрат на оборону. Санкції обмежують обмежують доступ до зовнішніх ринків, технологій і фінансових ресурсів. Пандемії викликають одночасне падіння попиту та пропозиції, порушення логістики на ринку праці[3]. Для макроекономічного розвитку усі ці фактори створюють високий рівень невизначеності. Адаптація економічної аналітики до зовнішніх шоків в умовах глобальних ризиків переходить до більш гнучких і багатовимірних підходів. Активно застосовуються цифрові технології, великі дані та штучний інтелект, за допомогою яких можна аналізувати великі масиви інформації про торгівлю фінансові потоки та поведінку ринків. Відповідно до цього економічна аналітика стає більш прогнозованою.

Отже, ефективна адаптація економічної аналітики до макроекономічних викликів вимагає як технологічного переозброєння, так і зміни мислення щодо традиційних економічних моделей. Макроекономічна аналітика допомагає урядам держав та фінансовим інституціям приймати чіткі й обґрунтовані рішення щодо економічної політики. Сприяє підвищенню екномічної стабільності та добробуту населення. Може спрогнозувати економічні кризи та розробляти стратегії їхнього попередження.

Література

1. Кобєлєва Т.О. Макроекономічна аналітика: виклики сучасності та методи адаптації // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості/ Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана.- Київ: КНЕУ, 2025. С. 44-46.

2. Фісуненко Н.О. Макроекономіка: Навчальний посібник/ Н.О. Фісуненко, Альошина О.А. та ін. – Дніпро: ДДУВС, 2023. С. 148.

3. Шинкоренко Т.П. Макроекономічні шоки: теоретичні та емпіричні аспекти/ Т.П. Шинкоренко. Економіка і прогнозування. 2010.№2. С.44-60.

СЕКЦІЯ 3.
ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА У СТРАТЕГІЯХ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Maxim Krasnyuk
Ph.D. in Economics
Associate Professor
Valentina Masioma
higher education student
Kyiv National University of
Economics named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine

HYBRID AI-BASED SUPPORT FOR OPTIMAL CRISIS BUSINESS DECISIONS IN SHIVA ENVIRONMENT

The modern world economic system has finally transformed from a relatively predictable environment into a space of permanent turbulent crisis [1]. The former concepts of VUCA and BANI, which described the volatility, fragility and non-linearity of markets, are giving way to a more radical metaphor - SHIVA - the world. This acronym (Split - split, Horrific - terrible, Inconceivable - incomprehensible, Vicious - vicious, Alis - non-linear) characterizes the reality in which the destruction of old socio-economic institutions occurs like an avalanche. In such conditions, the depth of uncertainty completely excludes classical long-term planning, and traditional anti-crisis strategies and isolated analytical management tools instantly lose their effectiveness [2]. There is an objective need for technologies that are capable of not only processing chaotic flows of heterogeneous data in real time, but also flexibly taking into account the nonlinear human factor, therefore the most promising response to the challenges of the new reality is hybrid artificial intelligence, which organically combines the computing power of mathematical optimization, the adaptability of neural network models, and expert human intuition [3].

In the context of strategic management = hybrid artificial intelligence is perceived not as an isolated software algorithm, but as a developed socio-technical synergistic system, and the basic architecture of such an approach combines two fundamental components: symbolic intelligence, which works according to strict logical rules and expert bases, sub-symbolic (neural network) intelligence, including large language models and deep learning, as well as directly human intelligence. The latter provides expert support, qualitative risk assessment, ethical control and cognitive flexibility not available to machines. In the conditions of the SHIVA-world, where historical data

often lose relevance due to constant conceptual drift, pure data-centric AI begins to make critical mistakes, extrapolating outdated trends to fundamentally new anomalies. Therefore, it is the hybrid approach that successfully compensates for this systemic shortcoming: while deep neural networks reveal hidden patterns and correlations in market information flows, humans, together with evolutionary mathematical algorithms [4], [5], verify hypotheses for compliance with the company's global goals and strict constraints.

The process of making optimal anti-crisis decisions within such hybrid platforms is built according to an end-to-end adaptive scheme . At the data collection stage, neural network components continuously scan the external environment, recording weak signals , macroeconomic fluctuations and geopolitical risks; then, instead of building a single basic forecast, the system uses agent modeling and evolutionary (meta-heuristic) algorithms [6-8] to generate hundreds of alternative scenarios for the development of the crisis. At this stage, mathematical optimization methods are connected, such as: matrix game theory of conflict of interest conditions or stochastic programming etc [9-11]. Solution options generated by AI agents are automatically ranked according to the criteria of efficiency, costs and risks, after which the final choice and cognitive assessment of ethical or inappropriate aspects of the scenario remain with top management. The result of the human decision is returned to the system for continuous further training based on feedback mechanisms [12].

The main advantage of hybrid intelligent systems over traditional crisis management or fully autonomous algorithms is a unique balance of speed, flexibility and clarity. It is traditional management that has a critically low reaction speed due to lengthy coordination procedures, while pure AI suffers from the black box problem and a high tendency to hallucinations in non-standard situations. Hybrid AI, on the contrary, automates the routine analysis of colossal amounts of information, leaving the function of the final filter and adherence to the strategic goal to humans - this ensures high business stability in conditions of acute shortage of high-quality historical data and allows for timely response to nonlinear threats.

In conclusion, it should be noted that the transition to the SHIVA-world requires a fundamental break in management paradigms: in other words, organizations that rely exclusively on human resources inevitably lose in the speed of processing changes, while blind trust in autonomous algorithms in conditions of permanent chaos can lead to catastrophic operational failures. It is hybrid artificial intelligence that acts as the most balanced technological framework for modern business, transforming the destructive challenges of the macro environment into controlled, mathematically optimized tasks.

References

1. Ostapenko T., Onopriienko D., Hrashchenko I., Palyvoda O., Krasniuk S., Danilova E. (2022). Research of impact of nanoeconomics on the national economic system development. *Innovative development of national economies: c*ollective

monograph. - Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2022. - pp. 46-70. DOI 10.15587/978-617-7319-64-0.CH2

2. Naumenko, M., Volkova, N., & Bakov, N. (2025, May 9). Paradigms of modelling for innovative crisis management (on the example of web design industry). *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»*, 19-26, https://doi.org/10.36074/logos-09.05.2025.001

3. Naumenko, M., & Hrashchenko, I. (2024). Suchasnyi shtuchnyi intelekt v antykryzovomu upravlinni konkurentnymy pidpryiemstvamy ta kompaniiamy [Modern artificial intelligence in anti-crisis management of competitive enterprises and companies]. *Grail of Science*, (42), 120-137. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.015 [In Ukrainian].

4. Krasnyuk M.T., Naumenko M.A. (2024) Efektyvne zastosuvannia henetychnykh alhorytmiv u vyrishenni bahatoekstremumnykh optymizatsiinykh zadach v menedzhmenti konkurentnoho pidpryiemstva [Effective application of genetic algorithms in solving multi-extremum optimization problems in the management of a competitive enterprise]. *Grail of Science*, №41, June 2024, 65-73. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/05.07.2024/29 [in Ukrainian].

5. Kulynych Y., Krasnyuk M., Krasniuk S. (2022). Efficiency of evolutionary algorithms in solving optimization problems on the example of the fintech industry. *Grail of Science*, №14-15, May 2022, (pp. 63-70) DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022

6. Bandaru S., Deb K. Metaheuristic techniques //Decision sciences. - CRC Press, 2016. - C. 709-766.

7. Velasco L., Guerrero H., Hospitaler A. A literature review and critical analysis of metaheuristics recently developed //Archives of Computational Methods in Engineering. - 2024. - T. 31. - №. 1. - C. 125-146.

8. Tomar V., Bansal M., Singh P. Metaheuristic algorithms for optimization: A brief review //Engineering Proceedings. - 2024. - T. 59. - №. 1. - C. 238.

9. Rahman, M. A., Sokkalingam, R., Othman, M., et al. Nature-inspired metaheuristic techniques for combinatorial optimization problems: Overview and recent advances // *Mathematics*. - 2021. - Vol. 9(20), 2633. DOI: https://doi.org/10.3390/math9202633

10. Hussain, K., Mohd Salleh, M. N., Cheng, S., Shi, Y. Metaheuristic research: a comprehensive survey // *Artificial Intelligence Review*. - 2019. - Vol. 52(4). - P. 2191-2233. DOI: https://doi.org/10.1007/s10462-017-9601-8

11. Abualigah, L., Elaziz, M. A., Khasawneh, A. M., et al. Meta-heuristic optimization algorithms for solving real-world mechanical engineering design problems: a comprehensive survey, applications, comparative analysis, and results // *Neural Computing and Applications*. - 2022. - Vol. 34, No. 6. - P. 4081-4110. DOI: https://doi.org/10.1007/s00521-021-06850-1

12. Shin, Y. C., Xu, C. Intelligent systems: modeling, optimization, and control. - Boca Raton: CRC Press, 2017. - 412 p. https://doi.org/10.1201/9781420051773

Andriy Shvaher
PhD student
SESE the "Academy of Financial Management"
Kyiv, Ukraine

ECONOMIC ANALYTICS OF SUSTAINABILITY REPORTING ASSURANCE FOR BUSINESS RESILIENCE UNDER UNCERTAINTY

The growing requirements of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) have significantly increased the importance of sustainability reporting assurance [1, 2]. Sustainability disclosures are no longer viewed solely as a communication instrument for stakeholders. They are increasingly becoming a source of economic analytics that supports risk identification, strategic decision-making, and business resilience in conditions of uncertainty.

Modern enterprises operate in an environment characterized by geopolitical instability, climate risks, technological disruptions, and market volatility. Under such conditions, the reliability of sustainability information directly affects the quality of managerial decisions and the ability of organizations to adapt to external shocks. Consequently, assurance of sustainability reporting performs not only a verification function but also contributes to strengthening the analytical basis of resilience-oriented management.

The analytical value of sustainability reporting depends on the application of clear assurance criteria. These include suitability of reporting criteria, double materiality assessment, completeness of disclosure, reliability and verifiability of information, consistency and comparability of indicators, compliance with regulatory requirements, and transparency of methodologies. Particular importance is attached to the assessment of forward-looking information, including transition plans, climate scenarios, strategic objectives, and disclosure of uncertainties [3].

The analysis of corporate reporting practices demonstrates that many enterprises still rely on descriptive disclosures without sufficient quantitative evidence, measurable key performance indicators, or formalized materiality assessment procedures. Such limitations reduce the usefulness of sustainability information for risk analysis and resilience management. In contrast, companies with more mature sustainability reporting systems provide structured disclosures, scenario-based assessments, and stronger integration of ESG indicators into strategic and financial planning.

From the perspective of economic analytics, sustainability reporting assurance contributes to reducing information asymmetry, increasing stakeholder confidence, and improving the quality of risk management processes. It also supports the development of more resilient business models capable of responding to environmental, social, governance, and economic challenges.

Therefore, sustainability reporting assurance should be considered an important analytical instrument that enhances business resilience and supports sustainable value creation in conditions of growing uncertainty.

References

1. European Parliament and Council of the European Union. Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 322. P. 15–80. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj (accessed: 31.05.2026).
2. European Commission. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union*. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj (accessed: 31.05.2026).
3. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). *International Standard on Sustainability Assurance (ISSA) 5000, General Requirements for Sustainability Assurance Engagements*. New York: IFAC, 2024. URL: https://www.iaasb.org/publications/international-standard-sustainability-assurance-5000-general-requirements-sustainability-assurance (accessed: 31.05.2026).

Daria Semenova
Candidate of Sciences (Economics)
Associate Professor
Oleksandr Radchenko
Master's degree student
State University of Trade and Economics
Kyiv, Ukraine

FINANCIAL CONTROL OF INVENTORIES AT THE ENTERPRISE

In conditions of economic instability caused by martial law and crisis phenomena, financial control of inventories as an important component of the enterprise management system becomes of particular importance. Inventories occupy a significant share in the structure of current assets and directly affect the liquidity, financial stability and performance of the business entity. Effective financial control of inventories is aimed at ensuring their preservation, rational use, reliable reflection in accounting and timely identification of risks of losses, shortages and inefficient use of material resources.

Inventory management in today's unstable economic conditions (COVID-19 pandemic, martial law) consists in forming and maintaining their optimal level, which allows the organization to meet consumer needs in a timely and uninterrupted manner. At the same time, significant volumes of inventories require proper financial control, since they constitute a significant share of the company's current assets and significantly affect the efficiency of use of financial resources, the level of asset turnover and financial results of operations.

The need for financial control of inventories is due to their significant impact on the results of the enterprise's activities [1].

Insufficient control can lead to:

- excessive accumulation of inventories and diversion of working capital;
- occurrence of losses from spoilage, obsolescence and depreciation of inventories;
- disruption of the production process due to lack of material resources;
- increased risks of theft and inefficient use of assets.

Under such conditions, financial control of inventories is aimed at ensuring their preservation, rational use, and reliable reflection in the accounting and financial reporting system.

An important component of financial control of inventories is the proper organization of their accounting. According to the Chart of Accounts of Accounting, production inventories are recorded on account 20 "Production Inventories", which is detailed by the corresponding subaccounts [2]. The detailing of accounting information provides the possibility of current control over the receipt, use and balances of material resources.

An important object of financial control is the correctness of the valuation of inventories during their disposal. The reliability of the indicators of the cost of production, financial results and financial reporting depends on the valuation method chosen by the enterprise. According to NP(S)BU 9 "Inventories", the enterprise can apply the method of identified cost, weighted average cost, FIFO, standard costs or selling price [3].

In modern conditions, the use of digital technologies and automated information systems contributes to increasing the efficiency of financial control of inventories [4]. Their use provides prompt receipt of information on the availability, movement and use of inventories, increases the reliability of accounting data and creates additional opportunities for monitoring the preservation of material resources. In particular, RFID technology provides automated identification of inventories, prompt control of their movement and reduction of risks of loss, accounting errors or unauthorized disposal of material assets. The use of such technologies contributes to increasing the transparency of accounting processes and timely detection of deviations from established norms.

In addition, the use of modern approaches to supply organization, in particular Just-in-Time (JIT) and Vendor-Managed Inventory (VMI), allows you to increase control over inventory levels, avoid their excessive accumulation and ensure the effective use of the enterprise's financial resources. The use of these approaches helps to optimize the costs of storing inventory, accelerate its turnover and reduce the risk of excess or illiquid inventory. As a result, the effectiveness of financial control increases and a more rational use of the enterprise's working capital is ensured.

Therefore, financial control of inventories is an important element of the asset management system of a joint-stock company. Its effective organization ensures the preservation of material resources, the reliability of accounting data, timely detection of deviations and risks, and also contributes to increasing the efficiency of the use of working capital. The use of modern digital technologies and control procedures allows

you to increase the effectiveness of inventory control and ensure the adoption of justified management decisions.

References

1. Ізмайлов Я.О., Свірко С. В. Удосконалення методичних аспектів обліку, аналізу та контролю запасів підприємств. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 1(95). С. 39–44. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-39-44

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text

3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text

4. Шишкова Н. Автоматизація обліку запасів: інноваційні технології, оцінка ефективності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 563–577. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-563-577

Данило Алєксєєнко
здобувач PhD
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля
Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА У ФОРМУВАННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах зростання кількості та масштабів кризових явищ, що суттєво впливають на функціонування суб'єктів господарювання. Глобальні економічні потрясіння, геополітична нестабільність, воєнні конфлікти, пандемії, технологічні зміни та кліматичні виклики формують нові умови ведення бізнесу, які характеризуються високим рівнем невизначеності та ризику. У таких умовах одним із ключових факторів довгострокового функціонування підприємств стає їхня здатність не лише протистояти негативним впливам, а й адаптуватися до змін, відновлюватися після криз та забезпечувати подальший розвиток. Саме ці характеристики відображає поняття резильєнтності підприємства.

У сучасній науковій літературі резильєнтність розглядається як здатність соціально-економічної системи зберігати функціональність, швидко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, відновлювати втрачені позиції після кризових впливів та використовувати кризові ситуації як джерело нових

можливостей розвитку [2]. Для підприємств резильєнтність означає спроможність підтримувати стабільність бізнес-процесів, забезпечувати економічну безпеку та реалізовувати стратегічні цілі навіть за несприятливих умов господарювання.

Важливе місце у формуванні резильєнтності займає економічна аналітика, яка забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Ефективність адаптаційних заходів безпосередньо залежить від здатності підприємства своєчасно отримувати, обробляти та інтерпретувати інформацію про зміни зовнішнього середовища, внутрішні ризики та тенденції розвитку ринку. Саме тому сучасна економічна аналітика стає одним із ключових інструментів управління стійкістю та резильєнтністю бізнесу [1].

Аналітичне забезпечення формування резильєнтності підприємства передбачає комплексне оцінювання його фінансового стану, ресурсного потенціалу, кадрового забезпечення, ринкових позицій та рівня ризиків. Важливу роль відіграє система показників, яка дозволяє здійснювати моніторинг ключових аспектів діяльності підприємства та своєчасно виявляти ознаки погіршення його функціонування. До таких показників належать індикатори фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, продуктивності праці, кадрової стабільності та інноваційної активності.

Особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід до економічної аналітики. У сучасних умовах управлінські рішення повинні враховувати не лише поточний стан підприємства, а й можливі сценарії розвитку подій. Це передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, оцінювання ймовірності їх реалізації та визначення потенційних наслідків для діяльності організації. На основі отриманих результатів формуються превентивні заходи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу ризиків та підвищення адаптивності підприємства.

Одним із найважливіших інструментів економічної аналітики у формуванні резильєнтності є сценарне моделювання. Воно дозволяє оцінювати можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища та визначати найбільш ефективні стратегії реагування на потенційні загрози [3]. Використання альтернативних сценаріїв забезпечує можливість підготовки підприємства до різних варіантів розвитку подій і сприяє підвищенню якості стратегічного планування.

В умовах цифрової трансформації суттєво зростають можливості аналітичного забезпечення управління резильєнтністю. Сучасні цифрові технології, зокрема Business Intelligence, Big Data, штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють здійснювати оброблення великих обсягів даних у режимі реального часу, оперативно виявляти зміни ринкової кон’юнктури та прогнозувати можливі загрози. Використання цифрової аналітики сприяє підвищенню швидкості реагування підприємств на кризові виклики та забезпечує більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Важливою складовою резильєнтності підприємства є людський капітал. Саме працівники забезпечують реалізацію антикризових заходів, адаптацію бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень. У зв’язку з цим економічна аналітика повинна охоплювати оцінювання кадрового потенціалу, рівня професійних компетентностей, адаптивності персоналу, ризиків плинності

кадрів та ефективності системи мотивації. Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які функціонують в умовах дефіциту трудових ресурсів та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників.

Слід зазначити, що резильєнтність не обмежується лише здатністю підприємства відновлюватися після кризових явищ. Вона передбачає також формування стратегічної гнучкості, розвиток інноваційного потенціалу та готовність до постійних змін. Саме тому економічна аналітика повинна бути інтегрованою складовою системи стратегічного управління, забезпечуючи керівництво необхідною інформацією для прийняття рішень щодо розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, економічна аналітика виступає важливим інструментом формування резильєнтності підприємств в умовах кризових трансформацій. Її використання дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати рівень стійкості підприємства, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та розробляти ефективні механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах зростання невизначеності саме аналітичне забезпечення управління стає однією з ключових передумов збереження конкурентоспроможності, економічної безпеки та сталого розвитку підприємств.

Література

1. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ : Наш Формат, 2021. 424 с.

2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 680 с.

3. Bhamra R., Dani S., Burnard K. Resilience: the concept, a literature review and future directions. International Journal of Production Research. 2011. Vol. 49. No. 18. P. 5375–5393.

4. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 215–246.

Алла Балан
канд.екон.наук, доцент
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Зростання безпекових ризиків, воєнні руйнування та децентралізація актуалізували проблему узгодження стратегічних пріоритетів розвитку критичної інфраструктури із реальними потребами територіальних громад. Попри орієнтацію державних стратегій на розвиток відновлюваної енергетики,

автономізацію джерел живлення та підвищення стійкості об’єктів критичної інфраструктури, основна відповідальність за забезпечення життєдіяльності населення покладається на органи місцевого самоврядування, які часто мають обмежені ресурси та повноваження [1–5].

Водночас в Україні сформувався потужний сектор громадянського суспільства. За даними YouControl, станом на 2026 рік зареєстровано понад 122 тис. громадських організацій, а їх кількість упродовж 2014–2023 рр. зросла у 1,22 раза [6]. В умовах війни відбулася функціональна трансформація громадського сектору від переважно представницьких та правозахисних функцій до виконання аналітичних, проєктних і координаційних завдань. Результати попередніх досліджень [5; 7; 8] свідчать про необхідність посилення аналітичної складової управління проєктами розвитку критичної інфраструктури та розширення функціональної ролі громадських організацій. Значна частина сучасних ГО виступає посередником між донорами, органами влади, бізнесом та громадами, забезпечуючи залучення грантових ресурсів, підготовку аналітичних матеріалів і супровід проєктів відновлення.

При цьому громадські організації не є безпосередніми виконавцями інженерних робіт з модернізації критичної інфраструктури. Їх ключова роль полягає у формуванні експертно-аналітичного середовища, координації взаємодії учасників розвитку території та узгодженні локальних потреб із державними пріоритетами. У зв’язку з цим доцільно розглядати систему відновлення та розвитку критичної інфраструктури через призму функціонального розподілу повноважень між основними суб’єктами впливу (табл. 1).

Таблиця 1 Функціональна диференціація суб’єктів впливу на реалізацію проєктів розвитку та відновлення об’єктів критичної інфраструктури територій

Рівень впливу	Суб’єкт	Основна функція
Стратегічний (державний)	Кабінет Міністрів України, профільні міністерства (Міненерго, Мінвідновлення тощо)	Стратегічне регулювання та політико-нормативне забезпечення
Координаційний (регіональний)	Обласні військові адміністрації	Міжсекторальна та міжтериторіальна координація
Управлінський (локальний)	Органи місцевого самоврядування	Ініціювання та управління розвитком КІ громади
Експертно-аналітичний (інституційний)	Громадські організації, аналітичні центри	Аналітичне забезпечення та узгодження інтересів стейкхолдерів
Інвестиційно-партнерський	Міжнародні донори, фінансові організації, фонди	Фінансове забезпечення розвитку та відновлення КІ
Операційний	Комунальні підприємства, оператори КІ, приватний бізнес	Практична реалізація проєктів

Особливе місце у цій системі займають громадські організації, які виконують експертно-аналітичну та координаційну функції. Реалізація такої ролі потребує відповідної трансформації обліково-аналітичного забезпечення їх діяльності (табл. 2).

Таблиця 2 Інструменти реалізації експертно-аналітичної функції громадських організацій у проєктах розвитку критичної інфраструктури

Напрям діяльності ГО	Інструмент
Аналітика території	SWOT, PESTLE, паспорти громади
Управління ризиками	COSO, карта ризиків
Грантове адміністрування	донорська звітність, KPI
Комунікація	цифрові платформи, dashboards
Моніторинг проєктів	внутрішній аудит, BI-аналітика

Таким чином, ГО гармонійно переходять від виконання представницьких та соціальних функцій до ролі експертно-аналітичних центрів локальної стійкості територій, які забезпечують інформаційно-аналітичний супровід, координацію взаємодії стейкхолдерів та залучення ресурсів для реалізації проєктів розвитку й відновлення ОКІ. Обґрунтовано, що ГО не є безпосередніми виконавцями інженерних або виробничих робіт, проте виступають важливими інституційними посередниками між органами державної влади, місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, бізнесом та міжнародними донорами. У цих умовах економічна аналітика є ключовим інструментом узгодження інтересів учасників процесу. Запропонований підхід до функціональної диференціації суб'єктів впливу на розвиток КІ дозволяє визначити місце ГО у системі безпекоорієнтованого управління територіями. Водночас реалізація експертно-аналітичної функції потребує впровадження сучасних інструментів аналізу територій, управління ризиками, грантового адміністрування, цифрової комунікації та моніторингу проєктів. Це створює підґрунтя для формування нової моделі участі громадських організацій у забезпеченні локальної стійкості територій та розвитку критичної інфраструктури на засадах прозорості, підзвітності й міжсекторального партнерства.

Література

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695-п. Офіційний вебпортал Міністерства розвитку громад і територій : веб-сайт. 2024. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/regional-development-strategy-1.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

2. Про затвердження Енергетичної стратегії України до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 373-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України : веб-сайт. 2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text (дата звернення: 18.10.2025).

3. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 Офіційний вебпортал парламенту України : веб-сайт. 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12 (дата звернення: 18.10.2025).

4. *Стратегія кібербезпеки України* : затв. Указом Президента України від 26 серп. 2021 р. № 447/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 69, ст. 4310. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text (дата звернення: 21.11.2025).

5. Балан А. А. Критична інфраструктура в контексті виживання територіальної громади. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 127–133. URL: https://economics.op.edu.ua/ejopu/2024/No4/127.pdf. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.14.

6. Каталог громадських організацій України [Електронний ресурс] // YouControl Market. – 2026. – Режим доступу: https://youcontrol.market/catalog/hromadski-orhanizatsii. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 11.05.2026.

7. Балан А. А. Формування експертно-аналітичних центрів локальної стійкості територій: обліковий та безпековий аспекти. *Розвиток бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування та фінансів: реалії часу* : програма Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Миколаїв, 22 травня 2026 р.). Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 7.

8. Balan A.A. Individual Aspects of Internal Aaudit of the Chornomorsk Territorial Community / A.A. Balan, A.V. Hryhorieva, A.O. Simova // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – № 2 (72). – С. 24-29. – Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/24.pdf . DOI: 10.15276/ETR.02.2024.3. DOI: 10.5281/zenodo.11238136.

Денис Верба
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

КОМПЛІМЕНТАРНІСТЬ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ГАЛУЗЕЙ ЕКОСИСТЕМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Одна з ключових, на нашу думку, рис української моделі соціально-економічного розвитку проявляється в тому, що галузевий розвиток (нарощення доходів, зумовлене, нечастіше, сприятливою кон’юнктурою на світових ринках, а не інноваційними досягненнями вітчизняних виробників) не супроводжується поширенням позитивних тенденцій, зростанням доходів та інвестиційної активності на інші галузі. Саме таке явище компліментарності розвитку галузей, що спільно формують простір господарського використання технологічних інновацій є центральною тезою концепції екосистемного розвитку бізнесу [1 – 3]. Відповідно, ми в цій статті дослідимо якою мірою компліментарність притаманна генеруванню доданої вартості галузей, що технологічно пов’язані з будівельною індустрією України. Для цього ми залучили дані підприємств будівництва (код «F» за КВЕД), як центральної галузі екосистеми та підприємств

промисловості будівельних матеріалів. Останні хоч і є усталеною групою (наприклад, існує профспілка працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів [4]), проте не використовується для агрегації статистичних даних. Відповідно, ми самостійно вибрали з КВЕД «Переробна промисловість» 19 видів економічної діяльності, що створюють продукцію, провідна сфера застосування якої – будівництво, реконструкція та ремонт житлових і нежитлових приміщень. Аналогічно ми вибрали серед підприємств «Оптової та роздрібної торгівлі» (код «G»), ті ВЕД (усього п'ять), назви яких свідчать про спеціалізацію на торгівлі продукцією для будівництва, реконструкція та ремонту житлових і нежитлових приміщень. Підприємства належні до ВЕД «діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування» ми також класифікували до складу бізнес-екосистеми, відповідно, залучили дані по них до бази даних. Нарешті, незважаючи на те, що фінансові установи (код 64, «надання фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення») не можуть вважтись щільно пов'язаними з будівництвом на галузевому рівні (для переважної більшості комерційних банків підприємства будівництва чи промисловості будівельних матеріалів не є ключовими клієнтами, що звісно відбиватимуть і значення обох типів коефіцієнтів Леонтьєва) ми включили показники цієї групі підприємств до бази даних, але трактувати результати аналізу функціональних зв'язків будемо з урахуванням відсутності щільного зв'язку між галузями в ланцюжку створення цінності.

Ми застосовуємо також такий критерій (ознаку) компліментарності функціонування галузей – учасників бізнес-екосистеми, що дозволяє компенсувати відносно невелику тривалість динамічних рядів (з 2010 по 2024 роки). Цей показник – співвідношення варіативності сукупних обсягів доданої вартості (генерованої в межах усієї екосистеми разом) і обсягів доданої вартості, що генерується кожним окремим компонентом екосистеми. Якщо варіативність сукупних обсягів доданої вартості суттєво менша за варіативність окремих компонентів, це ознака того, що коливання таких компонентів компенсують одне одного, тобто мають різні знаки: зростання доходів в одних видах економічної діяльності компенсується скороченням в інших, належних до екосистеми видах і навпаки. Відповідно, виразне переважання варіативності доходів в окремих галузях компонентах екосистеми, порівняно з її сумарними доходами буде свідчити на користь меншої органічності такої екосистеми і меншої синергії, що вона дозволяє отримати. Водночас, близькість показників варіативності доданої вартості, генерованої окремими учасниками екосистеми і загальних по усій екосистемі свідчить на користь більшої органічності такої екосистеми та більшої синергії, що вона забезпечує.

Зважаючи на те, що підприємства різних галузей зазнають не однакового впливу інфляції та мають різні можливості перекладати інфляцію ресурсів на споживачів своєї продукції через підвищення ціни, ми провели попередню обробку усіх номінальних вартісних показників, щоб їх динаміка найменшою мірою відбивала вплив цінового чинника і найбільшою – лише вплив фізичних обсягів виробництва (реальну купівельну спроможність генерованих в процесі

виробництва факторних доходів). Для цього показники доданої вартості приведені до постійних цін базисного року. Стосовно показників будівництва для цього використані індекси цін у будівництві [5], стосовно підприємств промисловості будівельних матеріалів – індекси цін виробників промислової продукції.

Розрахунки міри варіативності показників доданої вартості для кожної галузі окремо та для усіх галузей в сукупності наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Показники варіативності доданої вартості протягом ретроспективного періоду

галузь	**Середньоквадратичне відхилення**	
	Абсолютне значення	**% середнього за ретроспективний період**
Будівництво	2682473,90	9,13
діяльність у сферах архітектури та інжинірингу	700144,55	11,08
Промисловість будівельних матеріалів	802509,59	5,00
Торгівля будівельними матеріалами	606209,24	8,30
Фінансові послуги	3357647,54	12,22
Уся бізнес-екосистема (5 елементів)	5119228,99	5,91
Уся бізнес-екосистема (4 елементи – без фінансових послуг)	3932685,24	6,66

Джеоело: розраховано автором за даними [6]

Дані зведені в таблиці свідчать, що варіативність показників доданої вартості для усієї екосистеми суттєво нижчі ніж для будівництва та інших учасників – пряма ознака слабкої компліментарності між параметрами функціонування галузей та ознака далеко не повного використання потенціалу екосистемності в функціонуванні галузей, що технологічно щільно пов’язані з будівельною галуззю. При цьому, вагомий вплив на показник варіативності спричиняє включення / виключення з бізнес-екосистеми фінансових послуг: без доданої вартості цієї галузі варіативність по екосистемі в цілому зростає, що зменшує розрив з показниками окремих галузей (в першу чергу – будівництва) тобто пом’якшує ознаку домінування конкурентності у відносинах галузей, включених до екосистеми.

За результатами розрахунків ми отримали емпіричне підтвердження тези про вагомі відмінності між відносинами в межах бізнес-екосистем розвинутих країн (що формуються на основі спільного створення і вилучення вигід від господарського застосування технологічних інновацій) і українськими бізнес-екосистемами, що формуються в середовищі функціонування базових галузей матеріального виробництва – зокрема будівельної галузі. Стагнація та відсутність вираженої позитивної довгострокової динаміки як щодо масштабів економічної активності, так і щодо її ефективності роблять для українського

бізнесу малопридатними ті моделі міжгалузевої взаємодії, що утвердили свої переваги на тлі стабільних тенденцій зростання в розвинутих країнах.

Література

1. Baldwin, C. Y. (2021). *Design Rules, Volume 2: How Technology Shapes Organizations: Chapter 5 Ecosystems and Complementarities*. Harvard Business School Working Paper, No. 21-033.
2. Paul Milgrom and John Roberts, “Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization,” Estudios Económicos, 9/1 (17) (January-June 1994): 3-42.
3. Paul Milgrom and John Roberts, “The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization,” American Economic Review, 80/3 (June 1990): 511-528
4. Офіційний сайт Профспілки працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України, електронний ресурс, режим доступу: https://profbud.org.ua/aboutus
5. Державна служба статистики України. Офіційний сайт, розділ: Індекси цін у будівництві. Електронний ресурс., режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/
6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт, розділ: Показники діяльності суб’єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (за видами економічної діяльності), режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/

Вікторія Витоптова
науковий співробітник
НДІ «Украгропромпродуктивність»
Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІДРОДЖЕННЯ БАВОВНИЦТВА В УКРАЇНІ ЯК ЕЛЕМЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності доступ до стратегічної сировини стає ключовим фактором національної стійкості. Для України бавовник перестав бути лише культурою для легкої промисловості, перетворившись на критичний ресурс оборонного значення [1; 2]. Бавовняне волокно на 90-95% складається з чистої природної целюлози, що є безальтернативною сировиною для виробництва нітроцелюлози та бездимного пороху. В умовах повномасштабної війни формування закритого циклу виробництва боєприпасів є фундаментом енергетичної та безпекової незалежності держави.

Питання рентабельності бавовництва вивчалися в контексті загальної аграрної економіки, проте специфіка створення локальних бавовняних кластерів

в умовах воєнного стану та дефіциту переробних потужностей досі залишалася поза увагою дослідників

Світовий ринок сировини для виробництва боєприпасів характеризується значним дефіцитом

через залежність від Китаю, який контролює понад 70% експорту бавовняного лінту. Європейські гіганти ОПК, такі як Rheinmetall, активно диверсифікують ланцюги постачання для забезпечення власного виробництва порохів [3; 4]. Розрахунки свідчать, що щорічна потреба України в целюлозі для оборонних потреб становить 10000 тонн, що вимагає введення в обіг щонайменше 30000 гектарів посівних площ бавовнику.

Каталізатором відродження галузі стала радикальна реформа законодавства 2024 року. Ухвалення Закону №3680-IX (законопроєкт №10427-1), від 14 травня 2024 року, дозволило: скоротити процедуру реєстрації сортів з років до місяців (на період воєнного стану); використання генетично модифікованих сортів бавовнику, що критично важливо для боротьби зі шкідниками та адаптації до змін клімату; спростити ввезення насіннєвого матеріалу з Німеччини, США та Туреччини для експериментальних посівів.

Сучасні зміни клімату призвели до зміщення кліматичних поясів на 100 км на північ, що робить Одеську, Миколаївську та Херсонську області придатними для промислового бавовництва. Бавовник демонструє унікальну адаптивність: він здатний формувати врожай на незрошуваних землях, де традиційний соняшник у аномально спекотні роки (наприклад, 2024-й) показує критично низьку врожайність та якість олії. Крім того, культура придатна для рекультивації земель, забруднених внаслідок бойових дій.

Становлення галузі супроводжується високими капітальними витратами. Основні бар’єри включають:

1. Технічне забезпечення: Вартість вживаного комбайна John Deere становить близько $250 000, що вимагає на перших етапах використання ручної праці, яка збільшує собівартість.

2. Інфраструктура: Будівництво джинінгового заводу (первинна переробка) оцінюється у $2–7 млн, а вартість обладнання — ще у $2–4 млн.

3. Фінансові інструменти: У 2025 році уряд запустив програму субсидій через Державний аграрний реєстр (ДАР) у розмірі 10 000 грн/га (приблизно $240/га. Ця сума покриває близько 50% прямих витрат аграріїв, що робить бавовник конкурентоспроможною альтернативою традиційним культурам [5; 6].

Найбільш релевантною для України є турецька модель, де інтенсивна державна підтримка та бонуси за використання сертифікованого насіння дозволили досягти врожайності у 1384 кг/га.

Попри стратегічну вигоду, галузь стикається з безпековими ризиками (68% за опитуваннями EBA), логістичними складнощами через відсутність джинів та технологічною залежністю від імпортного насіння.

Для довгострокового успіху рекомендується створити національний насіннєвий фонд та розробити власні сорти; формувати державне замовлення з гарантованим викупом врожаю для потреб ОПК; інтегруватися у європейські проєкти виробництва боєприпасів для переробки сировини за стандартами НАТО.

Відродження бавовництва — це не просто аграрний проект, а крок до перетворення України на ключового постачальника стратегічної сировини для всієї Європи, що забезпечить високу додану вартість та колективну безпеку континенту.

Література

1. Президент України підписав Закон України щодо поширення сортів бавовника в Україні. *Верховна Рада України*. 2024. 14 трав. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/249645.html

2. Бавовна і снаряди. Як Україна робить перші кроки до виробництва пороху. *ВолиньPost*. 2024. URL: https://www.volynnews.com/blogs/blog_481/bavovna-i-snariady-yak-ukrayina-robyt-pershi-kroky-do-vyrobnytstva-porokh/

3 Defence Matters. Europe's gunpowder bottleneck: How cotton supply chains became a defence issue. Retrieved from https://defencematters.eu/europes-gunpowder-bottleneck/

4. Militarnyi. European ammunition production depends on Chinese materials. Retrieved from https://militarnyi.com/en/news/european-ammunition-production-depends-on-chinese-materials/

5. Government to provide support for farmers growing cotton. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. 2025. 20 Mar. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-nadast-dopomohu-fermeram-na-vyroshchuvannia-bavovnyku

6. Підтримка агросектору у 2025 році: державні програми охопили десятки тисяч сільгоспвиробників. *Міністерство економіки України*. 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/bfb717db-0ed5-4cfc-9084-6dbebf568fd3

Зоя Галушка
д-р.екон.наук, професор
Чернівецький національний
університет імені Юрія Федьковича
Чернівці, Україна

ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

На сьогодні невизначеність уже не є тимчасовим відхиленням від «нормального» розвитку бізнесу, а стає постійною умовою, у якій «виживання» залежить від здатності бізнесу швидко адаптуватися, працювати зі сценаріями, створювати стійкі бізнес-моделі, використовувати цифрові технології та будувати довіру зі стейкхолдерами.

Сучасний бізнес розвивається в умовах постійної невизначеності, коли одночасно діють геополітичні ризики, технологічні зміни, інфляційні коливання, трансформація ринків праці, зміни споживчої поведінки, кліматичні виклики та

посилення вимог до відповідальності бізнесу. Тому стратегія вже не може розглядатися як жорсткий довгостроковий план, - вона дедалі більше набуває характеру гнучкої системи рішень, яка дозволяє бізнесу адаптуватися, зберігати життєздатність і знаходити можливості навіть у кризових умовах.

Опитування представників сфери бізнесу підтверджують, що в умовах невизначеності найбільш доцільними є не пасивні захисні стратегії, а стратегії активного оновлення: цифрова трансформація, використання ШІ, диверсифікація видів діяльності, вихід у нові сектори, розвиток стійкості, управління ризиками, посилення людського капіталу та швидше прийняття рішень. Особливо показовим є український контекст. За даними PwC, частка українських CEO, які вивели свої компанії в нові сектори, становить 61%, що суттєво перевищує глобальний показник 42%. Це дозволяє зробити важливий висновок про те, український бізнес в умовах екстремальної невизначеності не лише виживає, а й демонструє стратегічну поведінку, орієнтовану на переосмислення бізнес-моделі та пошук нових джерел зростання [1]. Результати цього дослідження свідчать, що стратегія в умовах невизначеності перетворюється на систему швидкого навчання, переорієнтації ресурсів, цифрового оновлення, управління ризиками та пошуку нових ринкових можливостей. Саме тому найбільш перспективними стають компанії, які не чекають стабілізації середовища, а діють у рамках «оновлення під тиском».

Невизначеність для бізнесу має подвійний зміст. З одного боку, вона створює ризики: зростання витрат, нестабільність попиту, порушення ланцюгів постачання, ускладнення інвестиційного планування, кадрові проблеми, регуляторні зміни та загрози кібербезпеки. З іншого боку, невизначеність відкриває нові можливості для тих організацій, які швидше бачать зміни, краще працюють з інформацією, вміють перебудовувати бізнес-моделі та створювати нову цінність для клієнтів і стейкхолдерів.

До ключових трендів, які сьогодні визначають розвиток бізнесу, можна віднести такі процеси і явища:

1 - *цифровізація, штучний інтелект і аналітика даних, які змінюють способи прийняття управлінських рішень, маркетинг, виробництво, логістику, сервіс і взаємодію з клієнтами*; цінність від ШІ формується не лише через технології, а через такі управлінські виміри як стратегія, таланти, операційна модель, технології, дані, впровадження та масштабування.

2 - *зростання ролі стійкості бізнесу*, тобто здатності організації витримувати шоки, швидко відновлюватися та перебудовувати процеси. За даними звіту *The Global Risks Report 2026***,** невизначеність є однією з ключових характеристик глобального ризикового середовища, оскільки 50 % респондентів очікують «турбулентний або штормовий» глобальний прогноз на найближчі два роки, а 57% - на десятирічному горизонті [2]. Це означає, що компаніям потрібні не лише плани зростання, а й здатність витримувати шоки, перебудовувати ланцюги постачання, підтримувати фінансову стабільність, захищати репутацію і швидко відновлювати операційну діяльність.

3 - *трансформація бізнес-моделей,* коли компанії переходять від продажу окремого продукту до створення комплексної цінності, сервісних рішень,

платформ, партнерських екосистем і довгострокових відносин із клієнтами. Досвід показує, що компанії, які використовують критичну масу інноваційних практик, досягають не лише більшої частки продажів від нових продуктів і послуг, а й швидшого зростання доходів та вищої прибутковості. Це підтверджує, що трансформація бізнес-моделі стає способом не тільки виживання, а й створення нової конкурентної переваги.

4 - *посилення ролі людського капіталу, адаптивних команд, нових компетентностей і організаційної культури, яка підтримує навчання, ініціативність і готовність до змін.* Особливо у даний час організації мають балансувати стабільність і гнучкість, контроль і розширення повноважень, але при цьому також ставити людей у центр прогресу.

5 - *сталий розвиток, ESG-підходи та соціальна відповідальність*, оскільки бізнес дедалі більше оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за впливом на суспільство, довкілля, громади, працівників і партнерів. На сьогодні ESG і соціальна відповідальність стають не «додатковою репутаційною опцією», а елементом управління ризиками, довірою та довгостроковою життєздатністю бізнесу.

Нові умови формують нові стратегічні рішення. Насамперед це стратегії адаптивності, які передбачають регулярний перегляд цілей, сценарне планування, швидке тестування рішень і готовність змінювати пріоритети. Нагальними стають стратегії резильєнтності, орієнтовані на формування фінансового, операційного, кадрового та репутаційного запасу міцності. Вже стали звичними стратегії цифрової трансформації, коли технології використовуються не лише для автоматизації, а для створення нових продуктів, каналів продажу, способів комунікації та управління даними. Об’єктивно необхідними є стратегії інноваційності, що передбачають постійний пошук нових рішень, розвиток експериментальної культури та партнерство з іншими учасниками ринку. Сучасним трендом у стратегічному управлінні став стейкхолдерський підхід, за якого бізнес розглядає клієнтів, працівників, громади, державу, постачальників, інвесторів і партнерів як активних учасників створення цінності.

Отже, в умовах невизначеності розвиток бізнесу дедалі більше залежить не від здатності точно передбачити майбутнє, а від здатності швидко адаптуватися до змін, своєчасно переорієнтовувати ресурси, використовувати цифрові технології, формувати стійкі бізнес-моделі та підтримувати довіру ключових стейкхолдерів. Невизначеність змінює саму природу стратегічного управління. Стратегія перестає бути лише довгостроковим планом досягнення цілей і набуває характеру гнучкої управлінської системи, що поєднує сценарне мислення, інноваційність, цифрову трансформацію, резильєнтність і відповідальність бізнесу перед суспільством. Саме тому конкурентні переваги сучасних компаній формуються не лише завдяки масштабам виробництва, ресурсам чи ціновій політиці, а насамперед завдяки швидкості прийняття рішень, якості роботи з даними, здатності до навчання, партнерській взаємодії, організаційній культурі змін і спроможності створювати комплексну цінність для клієнтів, працівників, громад, інвесторів та інших заінтересованих сторін.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що тренди цифровізації, штучного інтелекту, резильєнтності, трансформації бізнес-моделей, розвитку людського капіталу та посилення ESG-орієнтації визначають нову логіку розвитку бізнесу в умовах нестабільності. Вони вказують на перехід від моделі бізнесу, зорієнтованої переважно на ефективність і короткостроковий фінансовий результат, до моделі, у якій важливими стають адаптивність, інноваційність, довгострокова життєздатність і відповідальне створення цінності. Тому стратегічний успіх бізнесу в умовах невизначеності залежить від його здатності не лише реагувати на ризики, а й перетворювати кризові виклики на джерело оновлення, розвитку та формування нових конкурентних переваг.

Література

1. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026**.** 21st ed. Geneva : World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/digest/ (дата звернення: 30.05.2026).
2. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026**.** 21st ed. Geneva : World Economic Forum, 2026. PDF. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

Василь Гановський
доктор філософії
Катерина Лойченко
здобувачка вищої освіти
Державний торгівельно-економічний університет
Київ, Україна

СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, енергетичні обмеження та коливання попиту суттєво змінили умови стратегічного планування для українських підприємств. За результатами Ukraine Wartime Business Assessment Survey та Citibank Ukraine, у 2024 р. 85% опитаних компаній продовжували повноцінно працювати, однак 81% з них відзначили вплив мобілізації працівників на бізнес, 75% – ризики безпеки персоналу, 50% – проблеми з електропостачанням, а 45% – наслідки ракетних атак по інфраструктурі [4]. Такі показники свідчать, що стратегічне планування в Україні дедалі частіше має враховувати неодин прогнозний варіант розвитку подій, а декілька можливих сценаріїв одночасно.

Останні кілька років спостерігається зростання складних геополітичних викликів, які, як не дивно, можуть призвести до світового дефіциту енергії та сировини, які впливають на планування виробництва ланцюгів поставок та логістику. Фактично, починаючи з 2022 року геополітичні заворушення були найбільшою проблемою ланцюга поставок за оцінками лідерів бізнесу (58%), а потім нестачею сировини (44%) [2]. Це підтверджує, що стратегічне управління дедалі менше може спиратися на лінійне прогнозування та потребує гнучкіших інструментів оцінювання майбутніх ризиків.

Одним із таких інструментів є сценарний економічний аналіз. Його сутність полягає не у спробі точно передбачити майбутнє, а у формуванні кількох можливих варіантів розвитку подій та оцінюванні їхнього впливу на фінансові результати, ресурсне забезпечення, логістику, персонал і ринкову позицію підприємства. На відміну від традиційного прогнозування, сценарний підхід дозволяє керівництву не чекати настання кризи, а заздалегідь підготувати варіанти управлінських рішень для різних умов.

Незалежно від вибору типу, сценарій повинен задовольняти ряду умов для забезпечення своєї адекватності. Сценарії повинні бути пов’язані з реаліями даного часу та зрозумілі для користувача. Сценарні методи моделювання мають спільне призначення – допомагати з’ясувати майбутні перспективи. Можна застосовуватияк мінімум чотири типи сценарних підходів, кожен з яких має іншу мету [1].

У практиці стратегічного планування доцільно виокремлювати кілька типів сценаріїв. Візуальний сценарій описує бажаний стан підприємства у майбутньому та формує орієнтир для довгострокового розвитку. Проектний сценарій дає змогу оцінити найбільш імовірний варіант розвитку подій за збереження поточних тенденцій. Маршрутний сценарій визначає послідовність управлінських кроків для переходу від поточного стану до бажаного результату. Альтернативний сценарій передбачає підготовку кількох моделей дій залежно від зміни зовнішнього середовища.

Практичну цінність сценарного підходу демонструє досвід компанії Shell, яка ще у 1970-х роках використовувала сценарне планування для оцінювання можливих змін на світовому нафтовому ринку. Підготовка до альтернативних варіантів розвитку подій дозволила компанії швидше адаптуватися до наслідків нафтової кризи 1973 р., коли світові ціни на нафту протягом короткого періоду зросли майже в чотири рази [5; 6].

Стратегія міжнародної експансії компанії «Нова пошта» демонструє практичне застосування візуального сценарію у стратегічному плануванні. Розвиток власної авіакомпанії Supernova Airlines, вихід на нові європейські ринки та розширення логістичної інфраструктури формують бажану модель майбутнього розвитку компанії, яка слугує орієнтиром для прийняття стратегічних та інвестиційних рішень.

Для українського бізнесу найбільш практичне значення мають альтернативні та маршрутні сценарії. Альтернативні сценарії дозволяють підготувати різні варіанти дій у разі блекаутів, логістичних збоїв, зниження платоспроможного попиту або посилення безпекових ризиків. Маршрутні сценарії є важливими для

підприємств, які здійснюють релокацію, цифрову трансформацію, вихід на зовнішні ринки або зміну бізнес-моделі.

Показовим прикладом альтернативного сценарного планування є діяльність McDonald’s в Україні після початку повномасштабного вторгнення. У лютому 2022 р. компанія тимчасово припинила роботу всіх 109 ресторанів в Україні [3]. Подальше відновлення діяльності здійснювалося поетапно з урахуванням безпекових, логістичних та кадрових ризиків. Одночасно були запроваджені спеціальні алгоритми роботи під час повітряних тривог та інших надзвичайних ситуацій. Такий підхід дозволив адаптувати операційну діяльність до умов високої невизначеності та мінімізувати ризики для працівників і відвідувачів.

Водночас сценарний аналіз не усуває невизначеність повністю. Його ефективність залежить від якості вихідної інформації, реалістичності припущень та здатності керівництва регулярно переглядати сценарії. Якщо сценарії формуються формально або не оновлюються відповідно до змін зовнішнього середовища, вони втрачають практичну цінність і перетворюються на декларативний елемент стратегічного плану. Тому важливо поєднувати сценарнийпідхід із моніторингом ключових показників, фінансовим аналізом та оцінюванням ризиків.

Підсумовуючи, сценарний економічний аналіз дозволяє підприємствам оцінювати кілька можливих варіантів розвитку подій та завчасно готувати управлінські рішення для різних умов функціонування. Його перевагами є підвищення гнучкості управління та зниження впливу невизначеності, тоді як основним обмеженням залишається залежність від якості вихідних даних і обґрунтованості припущень.

Література

1. Бідюк П. І., Загірська І. О. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байєсівських методів. *Електротехнічні та комп’ютерні системи*. 2012. № 08 (84). С. 137–142.

2. 10 Ризики ланцюжка поставок та способи їх пом’якшення: посібник кращих практик / SAP. 2023. 2 квітня.

URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/supply-chain-risks

3. Скільки Макдональдсів в Україні: Детальна статистика та аналіз 2025 року. URL: https://engage.org.ua/skilky-makdonaldsiv-v-ukrayini-detalna-statystyka-ta-analiz-2025-roku/

4. Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. URL: https://www.marketwatch.com/story/most-ukrainian-businesses-operational-but-cite-military-service-as-top-challenge-2b0c89b7?

5. U.S. Energy Information Administration. Oil prices and the 1973 oil embargo. URL: https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=19591

6. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review, 1985.

Ольга Гринькевич
д-р.екон.наук, професор
Ростислав Малинич
здобувач PhD
Львівський національний
університет імені Івана Франка
Львів, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ІТ-ІНДУСТРІЇ У СТРАТЕГІЯХ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ : НАЦІОНАЛЬНІ ТА МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ГАЛУЗЕВИХ МЕЖ

В умовах зростання глобальної невизначеності, пов'язаної з технологічними трансформаціями, геополітичними ризиками, структурними змінами на ринках праці та наслідками цифровізації, особливого значення набуває здатність бізнесу забезпечувати власну стійкість. Формування стратегій стійкості потребує якісного аналітичного забезпечення, яке дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати потенціал розвитку та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із найбільш динамічних секторів сучасної економіки є ІТ-індустрія, яка не лише демонструє високі темпи розвитку, а й виступає важливим джерелом інновацій, цифрової трансформації та формування людського капіталу [1-7]. Для України ІТ-сектор залишається одним із небагатьох видів економічної діяльності, що зберігає конкурентоспроможність на глобальному ринку навіть в умовах воєнних викликів. Водночас ефективність економічної аналітики цього сектору значною мірою залежить від коректного визначення його статистичних меж та структури.

Проблема полягає в тому, що різні класифікаційні системи по-різному трактують склад ІТ-індустрії. Національні статистичні класифікації орієнтовані переважно на виробничі процеси та статистичний облік, тоді як міжнародні ринково-орієнтовані стандарти враховують бізнес-моделі та механізми створення доданої вартості. У результаті виникають розбіжності в оцінках масштабів галузі, структури зайнятості, продуктивності праці та внеску сектору в економіку.

Для бізнесу такі розбіжності мають практичне значення, оскільки можуть впливати на результати стратегічного аналізу, інвестиційні рішення, оцінку ринкових ризиків і прогнозування кадрових потреб. За умов невизначеності це створює додаткові ризики формування стратегій розвитку компаній та галузі загалом.

У межах проведеного дослідження здійснено порівняння трьох класифікаційних підходів до визначення меж ІТ-індустрії: КВЕД 2010, NACE 2.1-UA та міжнародного стандарту GICS (The Global Industry Classification Standard). Результати узагальнення наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до визначення меж ІТ-індустрії

Класифікатор	**Основний принцип класифікації**	**Переваги для економічної аналітики**	**Обмеження**
КВЕД 2010 (Україна)	Подібність видів економічної діяльності	Офіційна статистика, доступність даних	Неповне відображення цифрових бізнес-моделей
NACE 2.1-UA (Україна)	Подібність видів економічної діяльності+ Гармонізація зі стандартами ЄС	Порівнянність із країнами ЄС	Часткове розосередження цифрових сервісів між секціями
GICS	Ринкова логіка та бізнес-моделі	Інвестиційний аналіз, оцінка конкурентних позицій	Обмежена придатність для статистики зайнятості

Джерело: складено авторами за [8-11].

Проведений аналіз свідчить, що жодна з класифікацій окремо не забезпечує достатньої інформаційної бази для стратегічного економічного аналізу. Тому доцільним є використання інтегрованого підходу, який поєднує можливості статистичних та ринково-орієнтованих систем класифікації.

Особливого значення такий підхід набуває для оцінювання людського капіталу як ключового ресурсу стійкості ІТ-бізнесу. На відміну від традиційних секторів економіки, у сфері інформаційних технологій конкурентоспроможність компаній визначається не стільки матеріальними активами, скільки знаннями, навичками та здатністю працівників адаптуватися до технологічних змін.

У зв’язку з цим економічна аналітика має враховувати не лише галузеву структуру фірм, а й професійну структуру зайнятості. Саме аналіз професійних ролей дозволяє більш повно оцінити потенціал людського капіталу, ризики дефіциту компетентностей та можливості довгострокового розвитку бізнесу.

З огляду на результати дослідження пропонується виокремлювати ядро ІТ-індустрії та суміжні сегменти цифрової економіки, що створює передумови для комплексного аналізу стійкості бізнесу. Відповідна структура може бути використана як основа для формування системи аналітичних показників (табл. 2).

Таблиця 2. Напрями використання економічної аналітики ІТ-індустрії у стратегіях стійкості бізнесу

Аналітичний напрям	**Практичне значення для бізнесу**
Аналіз структури галузі	Виявлення перспективних сегментів ринку
Аналіз людського капіталу	Оцінювання кадрових ризиків та потреб у компетентностях
Аналіз продуктивності праці	Виявлення резервів підвищення ефективності
Інвестиційний аналіз	Оцінювання привабливості сектору та окремих бізнес-моделей
Порівняльний міжнародний аналіз	Визначення конкурентних переваг і напрямів розвитку
Прогностична аналітика	Формування сценаріїв розвитку в умовах невизначеності

Таким чином, одним із важливих чинників підвищення якості стратегій стійкості бізнесу є вдосконалення економічної аналітики ІТ-індустрії на основі узгодження статистичних та ринково-орієнтованих підходів до визначення її меж. Запропонований інтегрований підхід дозволяє підвищити достовірність оцінок масштабів галузі, її людського капіталу та внеску в економіку, що створює підґрунтя для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Водночас перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання стійкості ІТ-бізнесу та моделей прогнозування його розвитку з урахуванням змін професійної структури зайнятості та людського капіталу.

Література

1. Малинич Р., Гринькевич О. Статистичні межі і структура ІТ-індустрії в економічному аналізі людського капіталу: національні та міжнародні підходи. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Вип. 69. С. 91–105. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.69.0.6916.
2. Vu K. M. ICT as a source of economic growth in the information age: Empirical evidence from the 1996–2017 period. *Telecommunications Policy*. 2021. 45(2). https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102078.
3. Niebel T. ICT and economic growth – Comparing developing, emerging and developed countries. *World Development*. 2021. 104. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.03.024.
4. Pradhan R. P., Arvin M. B., Nair, M., Bennett, S. E., Hall J. H. ICT development and economic growth: The role of innovation and human capital. *Telecommunications Policy. 2021.* 45(5). https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102163.
5. Awad A., Albaity M. Economic growth and the proliferation of ICT infrastructures: Which causes the other? *Economic Research–Ekonomska Istraživanja*. 2024. 37(1). https://doi.org/10.1080/1331677X.2024.2310100.
6. Li Y., Li X., Wang X., Feng C. Sustainable digital transformation: The nexus between ICT and global green economic growth. *Technological and Economic Development of Economy*. 2024. https://doi.org/10.3846/tede.2024.21050.
7. Shao Bo. Wang Hongqi. Digital economy, industrial structure advancement and human capital accumulation. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 83. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107727.
8. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Офіційне видання. Київ: Держспоживстандарт України. 2010. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2025-11/dc_009.pdf.
9. Класифікація видів економічної діяльності NACE 2.1-UA. Затверджена Наказом Державної служби статистики України від 28.10.2025. № 191. URL: https://stat.gov.ua/sites/default/files/2025-11/191_2025.pdf.
10. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/137 of 10 October 2022. Statistical classification of economic activities NACE Revision 2. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/137/oj/eng.
11. MSCI. The Global Industry Classification Standard. (GICS®). MSCI Inc. URL: https://www.msci.com/indexes/index-resources/gics.

Наталя Дугієнко
канд.екон.наук, доцент
Катерина Науменко
здобувачка вищої освіти
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

СТРАТЕГІЇ ОХОПЛЕННЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія охоплення ринку є важливим елементом маркетингової діяльності підприємства, оскільки визначає спосіб виходу компанії на ринок, залучення споживачів та формування конкурентних переваг [1; 2]. Від правильного вибору стратегії залежить ефективність продажів, рівень прибутковості та позиція підприємства на ринку [3]. У сучасних умовах високої конкуренції підприємства повинні враховувати потреби споживачів, особливості товару, фінансові можливості та ринкову ситуацію при виборі відповідної стратегії охоплення [2; 4].

У маркетингу виділяють три основні стратегії охоплення ринку: масовий (недиференційований) маркетинг, диференційований маркетинг та концентрований маркетинг [1].

Масовий маркетинг передбачає орієнтацію підприємства на весь ринок без поділу споживачів на окремі сегменти [2]. Компанія пропонує один товар або єдину маркетингову програму для всіх покупців. Основною перевагою такої стратегії є зниження витрат на виробництво, рекламу та збут завдяки масштабності діяльності [3]. Водночас недоліком є складність задоволення різноманітних потреб споживачів [1]. Прикладом використання масового маркетингу можна вважати діяльність Coca-Cola, яка реалізує свою продукцію практично для всіх категорій населення у багатьох країнах світу [6].

Диференційований маркетинг полягає у виборі кількох сегментів ринку та створенні окремих пропозицій для кожного з них [1; 4]. Підприємство враховує особливості різних груп споживачів, адаптує товар, ціну, рекламу та канали збуту. Така стратегія дозволяє краще задовольняти потреби клієнтів і формувати лояльність до бренду, проте потребує значних фінансових витрат [2]. Наприклад, Samsung виробляє смартфони різних цінових категорій: бюджетні, середні та преміальні моделі, орієнтовані на різні групи покупців [7].

Концентрований маркетинг передбачає зосередження підприємства на одному або кількох вузьких сегментах ринку [3]. Така стратегія є особливо ефективною для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для охоплення всього ринку [4]. Основною перевагою є можливість глибоко вивчити потреби конкретної групи споживачів та зайняти сильну позицію у певній ніші [5]. Недоліком є високий ризик залежності від одного сегмента ринку. Прикладом може бути компанія Ferrari, яка спеціалізується на виробництві дорогих спортивних автомобілів для обмеженого кола споживачів [8].

На практиці вибір стратегії охоплення ринку залежить від багатьох факторів: рівня конкуренції, особливостей товару, етапу життєвого циклу продукції,

ресурсів підприємства та поведінки споживачів [1; 5]. Великі міжнародні компанії часто використовують диференційований маркетинг, оскільки мають достатньо ресурсів для адаптації продукції під різні сегменти ринку [2]. Натомість невеликі підприємства переважно застосовують концентрований маркетинг для досягнення конкурентних переваг у вузьких нішах [3].

Отже, вибір стратегії охоплення ринку є важливим управлінським рішенням, яке впливає на успішність діяльності підприємства [1]. Правильно обрана стратегія дозволяє ефективно використовувати ресурси, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного середовища [2; 4].

Література

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг : підручник. Київ : Науковий світ, 2020. 880 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 543 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
4. Примак Т. О. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Вікар, 2021. 496 с.
5. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 367 с.
6. The Coca-Cola Company. URL: https://www.coca-colacompany.com
7. Samsung Electronics. URL: https://www.samsung.com
8. Ferrari. URL: https://www.ferrari.com

Ніна Євдокимова
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ГОТОВИХ КАВОВИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ

Прискорене зростання ринку кавових напоїв в Україні супроводжується появою явищ, які вартують особливої уваги дослідників. У тренді світових тенденцій спостерігається істотна зміна звичок споживання кави, особливо з-поміж молодих споживачів, що супроводжується збільшенням попиту на готові кавові напої. Сутність і значимість нових явищ полягає в тому, що вони відображають загальні зміни дизайну споживацької поведінки і потребують теоретичних пояснень. Зазначені обставини зумовлюють актуальність нашого дослідження.

Мета дослідження полягає у спробі пояснення сучасної ситуації на ринку готових кавових напоїв в Україні засобами інструментарію мікроекономічного аналізу.

Теоретичне уявлення про складне переплетіння різноманітних ринкових структур в умовах сучасної економіки спирається на моделі недосконалої конкуренції, розроблені в минулому столітті ученими Джоан Робінсон і Едвардом Чемберліном [1, 2]. Досліджуючи ринок готових кавових напоїв в Україні, ми дійшли висновку, що за своїми ознаками він близький до монополістичної конкуренції. Беручи за основу базову ознаку ринкової ситуації, а саме характеристику продукту, маємо усі підстави вважати, що провідну роль на цьому ринку відіграє диференціація продукту, ба більше, вона зростає. Так, аналітиками Pro-Consulting минулого року було проведено дослідження ринку кави в Україні, результати якого виявили топ-5 кавових напоїв українців які формують 70-80% продажів у більшості кав'ярень в українських містах, а саме: еспресо, фільтр-кава, капучино, флет-вайт, латте У той же час ними виявлена тенденція зацікавленості споживачів нестандартними та новими видами кавових напоїв. Зростає популярність дріп-кави (порційна мелена кава у фільтр-пакетиках), що відображає прагнення до зручності. Саме упродовж війни частка дріп-кави помітно зросла у продажах, у зв'язку з тим, що її можна взяти всюди з собою та зручно заварювати скрізь: на фронті, в укриттях, в поїздках тощо [3].

Особливої уваги заслуговує поява на ринку готових кавових напоїв відносно нового продукту – RTD-кави (Ready-to-Drink), що являє собою заздалегідь приготовану каву в зручній тарі: пляшці, бляшанці або упаковці тетрапак. Важливо розуміти, що це не розчинна кава, а саме зернова, тобто споживач отримує якісний продукт без необхідності витрачати час на очікування приготування напою. Найвищий попит на RTD-каву спостерігається в Японії, США, Китаї та Південній Кореї. За прогнозами аналітиків компанії EasyVending глобальний ринок RTD-кави стрімко зростає й у 2028 році генеруватиме виторг на рівні 43,1 млрд доларів США. Нині в Україні попит на цей продукт (за даними 2024 року) складає лише 0,001% від світового обсягу споживання [4].

Принагідно зауважимо, що зазначену тенденцію можна розглядати як цілком вірогідну для масштабування цього сегменту ринку в Україні. Водночас деякі експерти схиляються до визнання того факту, що культура споживання кави українцями є доволі розвиненою і набуває особливих рис в умовах війни. Прикметно, що кава виступає не лише як стимулятор, а й як елемент комунікації — у побуті, на робочих місцях, в польових або змінних умовах служби. Адже згідно з результатами, п'ють її, щоб прокинутися лише 8% у порівняні із 46%, для яких метою є смак, чи 27%, для яких кава — ритуал чи звичка. Опитування українців щодо вживання кави, яке провела Українська Кавова Спільнота, показало, що 75% опитаних обирають заварну каву, проте 25% молоді 18−25 років частіше міксують різні варіанти. Цікаво, що 86% респондентів з середньомісячним доходом понад 10000 грн. стабільно віддають перевагу заварній каві, точніше, чорній. Це може означати як фільтр- чи дріп-каву, так і звичайну заварну в турці чи кавоварці, залежно від доступності обладнання [5].

На основі зазначеного опитування можна описати портрет типового споживача кави в Україні — це чоловік-військовослужбовець, який п'є чорну заварну каву щодня з використанням кавомашини. Разом із цією групою помітну частку в загальному споживанні займають представники тих професій, де є

посилене навантаження або нестандартний графік, як-то: рятувальники, медпрацівники, працівники служб безпеки. Зважаючи на результати досліджень, які підтверджують набуття споживачами стійких звичок до зручного споживання готових кавових напоїв поза домом, можна дійти висновку, що попит на RTD-каву все-таки зростатиме, особливо влітку, коли падає попит на традиційну гарячу каву. Споживач розглядатиме їх як близькі товари-замінники, що зумовить, на нашу думку, виокремлення сегменту RTD- кави на ринку готових кавових напоїв та його прискореного зростання впродовж найближчих 3– 5 років, особливо в період післявоєнного відновлення економіки України.

Концептуально важливою ознакою ринку з монополістичною конкуренцією є велика кількість відносно дрібних фірм, які формують пропозицію диференційованого продукту і цим самим задовольняють різноманітні уподобання споживачів. Аналіз ринку готових кавових напоїв з боку пропозиції виявив, що вона формується в основному за рахунок малого бізнесу, тобто невеликих закладів харчування, де кав'ярні часто функціонують у форматі стрітфудів (Street Food). Аналітики ринку виявили тенденцію до значного скорочення кількості підприємств. За березень – квітень 2026 року у місті Київ закрилося біля 400 закладів харчування, 75 % з яких – це невеликі кав'ярні і стрітфуди, а на продаж виставлено близько 200 кав'ярень. За висновками аналітиків переважна частина кав'ярень закрилась у результаті ускладнених проблем з енергопостачанням і великими витратами на генератори. З-поміж інших причин виділяють неграмотний маркетинг і надмірне зосередження кав'ярень на невеликих локаціях, що неспівмірне кількості споживачів, а також активне знесення МАФів. У той же час заклади харчування преміум-сегменту, завдяки низькій ціновій еластичності попиту відданої аудиторії платоспроможних споживачів, зберегли свої унікальні прибутки [6]. За таких умов, на наш погляд, можна констатувати прочинення «вікна можливостей» для RTD-кави, споживання якої завдяки своїй зручності, доступності, урізноманітненості смаків та великому терміну зберігання вже нинішнім літом може стати упевненим замінником традиційній каві.

Отже, стан ринку готового до вживання кавового напою в Україні є доволі складним із суперечливими тенденціями. З одного боку, тут спостерігається позитивна тенденція до зростання популярності цього продукту й поглиблення його диференціації, яка розвивається за світовими трендами. З другого боку – споживання кави відображає кризові явища в малому бізнесі, а також загалом нинішню надскладну політичну, економічну та соціально-культурну ситуацію в Україні, дослідження якої потребує міждисциплінарних методологій.

Література

1. Robinson J. The Economics of Imperfect Competition. London : Macmillan, 1934. 352 p.

2. Chamberlin E. The Theory of Monopolistic Competition. Cambridge : Harvard University Press, 1936. 327 p.

3. Аналіз ринку кави в Україні 2025 рік // Pro-Consulting : вебсайт. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kofe-v-ukraine-2025-god (дата звернення: 04.06.2026).

4. Що таке RTD-кава та які в неї перспективи в Україні // EasyVending: вебсайт. URL: https://easyvending.com.ua/ua/i-articles/sho-take-rtd-kava-ta-perspektivi-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.06.2026).

5. Експерти розповіли, скільки кави п'ють українці, як її готують та хто п'є найбільше // NV Бізнес : вебсайт. URL: https://nv.ua/ukr/food/eat/kava-hto-v-ukrajini-naybilshe-p-ye-kavu-i-skilki-na-neji-vitrachayut-50547516.html (дата звернення: 04.06.2026).

6. Насонова О. Вибіркова катастрофа. Чому в Києві закрилися сотні кав'ярень і хто продовжує заробляти // РБК-Україна : вебсайт. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/vibirkova-katastrofa-chomu-kievi-zakrilisya-1776951911.html? (дата звернення: 04.06.2026).

Дмитро Загребельний
здобувач PhD
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна Росії проти України суттєво впливає на інвестиційну привабливість держави та готовність іноземних інвесторів вкладати кошти в українську економіку. Воєнні дії створюють високий рівень ризику для бізнесу, зокрема через загрозу руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, логістичних ланцюгів, а також через невизначеність щодо майбутнього економічного та політичного розвитку країни. У таких умовах більшість іноземних інвесторів займають вичікувальну позицію, надаючи перевагу короткостроковим проєктам або інвестиціям у відносно безпечні галузі, такі як інформаційні технології, агропромисловий комплекс та телекомунікації.

Водночас значна кількість міжнародних компаній і фінансових інституцій демонструють зацікавленість у виході на український ринок після завершення війни. Такий інтерес пояснюється кількома факторами. По-перше, Україна володіє значним економічним потенціалом завдяки вигідному географічному розташуванню, родючим земельним ресурсам, потужному людському капіталу та розвинутому ІТ-сектору. По-друге, масштабна післявоєнна відбудова потребуватиме значних інвестицій у транспортну, енергетичну, житлову та промислову інфраструктуру. По-третє, процес європейської інтеграції створює додаткові можливості для ведення бізнесу відповідно до стандартів Європейського Союзу, що підвищує довіру міжнародних інвесторів.[1]

Для успішного залучення іноземного капіталу після війни важливими є не лише дії держави, а й суспільства загалом. Насамперед необхідно забезпечити

верховенство права, ефективний захист прав власності, прозорість роботи державних інституцій та подальше зниження рівня корупції. Важливе значення також мають розвиток сучасної інфраструктури, підтримка підприємництва, підготовка кваліфікованих кадрів та впровадження інновацій. Формування позитивного міжнародного іміджу України як надійного партнера та перспективного ринку також сприятиме збільшенню інвестиційних надходжень.

Залучення іноземних інвестицій в Україну до 2030 року залежатиме від комплексу політичних, економічних та безпекових факторів. Найбільш ймовірними є три сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний. [2]

Оптимістичний сценарій передбачає завершення війни, стабілізацію безпекової ситуації та активне залучення міжнародного капіталу до відбудови країни. За оцінками міжнародних організацій, потреби України у відновленні інфраструктури можуть становити сотні мільярдів доларів США. У цьому випадку значні інвестиції можуть надійти від міжнародних фінансових інституцій, приватних фондів та транснаціональних корпорацій.

Прикладом можуть бути інвестиції компанії Siemens AG у модернізацію енергетичної інфраструктури, участь Microsoft Corporation та Google LLC у розвитку цифрової економіки та хмарних технологій, а також реалізація інвестиційних проєктів у сфері відновлюваної енергетики за участю європейських компаній. В аграрному секторі можливим є розширення інвестицій з боку міжнародних трейдерів, таких як Cargill та Bunge Global SA, які вже мають досвід роботи в Україні. [3]

Базовий сценарій передбачає збереження окремих безпекових ризиків при поступовому відновленні економіки. У такому випадку іноземні інвестори концентруватимуться на відносно безпечних регіонах та галузях із високою прибутковістю. Найбільш привабливими залишатимуться IT-сектор, агробізнес, логістика та фінансові послуги.

Наприклад, міжнародні компанії можуть продовжити відкривати центри розробки програмного забезпечення у Києві, Львові та інших містах. Подібну практику вже використовували такі компанії, як EPAM Systems та GlobalLogic. У логістичній сфері перспективними можуть стати проєкти розвитку транспортних коридорів між Україною та країнами Європейського Союзу. [4]

Песимістичний сценарій пов’язаний із подальшою ескалацією воєнного конфлікту або значним погіршенням економічної ситуації. За таких умов інвестори можуть відкласти нові проєкти або скоротити свою присутність на українському ринку. Це призведе до зниження обсягів прямих іноземних інвестицій, відтоку капіталу та скорочення економічної активності.

Прикладом подібної ситуації може бути призупинення або перенесення інвестиційних проєктів у виробничому секторі, скорочення кредитування міжнародними фінансовими установами та зменшення інтересу приватних інвесторів до довгострокових вкладень. У такому випадку інвестиції надходитимуть переважно в оборонно-промисловий комплекс та сфери, що мають стратегічне значення для забезпечення життєдіяльності держави.

Таким чином, найбільш сприятливий сценарій розвитку іноземного інвестування пов’язаний із забезпеченням миру, проведенням структурних

реформ, боротьбою з корупцією та подальшою інтеграцією України до європейського економічного простору. Саме ці фактори визначатимуть масштаби та структуру іноземних інвестицій у середньостроковій перспективі.

Разом із тим важливо зберігати реалістичний підхід до оцінки майбутніх перспектив. Навіть після завершення війни інвестори прийматимуть рішення на основі ретельного аналізу ризиків, економічних показників та ефективності реформ. Масовий приплив іноземного капіталу не відбудеться автоматично. Конкуренція за міжнародні інвестиції залишається високою, а довіра формується поступово через стабільність економічної політики, прогнозованість державних рішень та успішний досвід реалізації інвестиційних проєктів. Саме тому відновлення інвестиційної активності буде поступовим процесом, який потребуватиме системної роботи держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Література

1. Геєць В. М., Данилишин Б. М. Економіка України: стратегічні орієнтири післявоєнного відновлення. Економіка України. 2024. № 7. С. 4–19.
2. Шевчук В. О., Козюк В. В. Інвестиційна привабливість України в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій. Фінанси України. 2024. № 11. С. 25–41.
3. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2025. Berlin : Transparency International, 2025.
4. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025.

Павло Іжевський
д-р.екон.наук, професор
Яна Ниник
здобувачка вищої освіти
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова
Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Українська економіка продовжує функціонувати в умовах радикальної невизначеності, зовнішньої турбулентності та внутрішньої інституційної суперечливості, де повномасштабна війна залишається головним фактором впливу на економічні рішення уряду, бізнесу та домогосподарств. За обставин нестабільності ринкового середовища особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптувати свою організаційну структуру та господарську діяльність до впливу зовнішніх факторів. Найвищий рівень такої адаптації досягається через впровадження стратегічного планування і

управління, які виступають системою підготовки та прийняття довгострокових управлінських рішень щодо ключових напрямів функціонування і розвитку підприємства, в тому числі й інвестування [1]. Тому в тому числі важливим є формування коректної інвестиційної стратегії.

Інвестиційна стратегія за своєю сутністю орієнтована на довгострокову перспективу, оскільки передбачає ухвалення управлінських рішень, результати яких впливають на розвиток підприємства протягом тривалого часу. Саме ця особливість відрізняє її від короткострокових тактичних дій і підкреслює необхідність забезпечення сталого розвитку та фінансово-економічної стійкості.

В умовах трансформації економічного середовища та частих змін державної політики зростає рівень економічної й політичної невизначеності, що ускладнює прогнозування та прийняття стратегічних рішень підприємствами. Нездатність точно передбачити напрями державного регулювання створює додаткові ризики для формування інвестиційної стратегії, впливаючи на інвестиційні рішення, ринкові очікування та довгострокові пріоритети розвитку компаній.

Як зазначається у дослідженнях ScienceDirect, в умовах економічної та політичної невизначеності підприємства часто змінюють власне стратегічне позиціонування з метою використання нових можливостей розвитку. При цьому високий рівень невизначеності може виступати не лише джерелом ризиків, а й стимулом до підвищення стратегічної гнучкості та пошуку перспективних напрямів зростання. Водночас нестабільність економічного середовища здатна змінювати стратегічні пріоритети підприємств, зміщуючи акцент із довгострокових цілей на досягнення короткострокових результатів, що проявляється через ефект очікуваних можливостей [2].

Фінансові обмеження суттєво впливають на формування інвестиційної стратегії підприємства. Реалізація стратегій, орієнтованих на розвиток і прибутковість, потребує значних вкладень у дослідження, нові ринки та інновації, що посилює потребу у зовнішньому фінансуванні. Проте обмежений доступ до фінансових ресурсів часто змушує підприємства обирати більш консервативні інвестиційні рішення. Водночас в умовах економічної невизначеності посилюється управлінська короткозорість: менеджери схильні надавати перевагу короткостроковим високодохідним проєктам, скорочуючи інвестиції у довгострокові напрями, зокрема капітальні вкладення та дослідження і розробки, які характеризуються підвищеним рівнем ризику та тривалим періодом окупності. Таким чином, економічна невизначеність впливає на інвестиційну стратегію підприємств через посилення фінансових обмежень і переорієнтацію управлінських рішень на короткострокові результати [2].

Стосовно безпосередньо стану інвестиційного середовища в Україні, то його динаміку представлено на рисунку 1. Дослідження «Індекс інвестиційної привабливості України» Європейська Бізнес Асоціація проводить щорічно з 2008 року - опитуючи керівників найбільших міжнародних та українських компаній, що представляють малий, середній і великий бізнес. Оцінювання здійснюється за п’ятибальною шкалою, де значення вище 4 балів вважається позитивним [3].

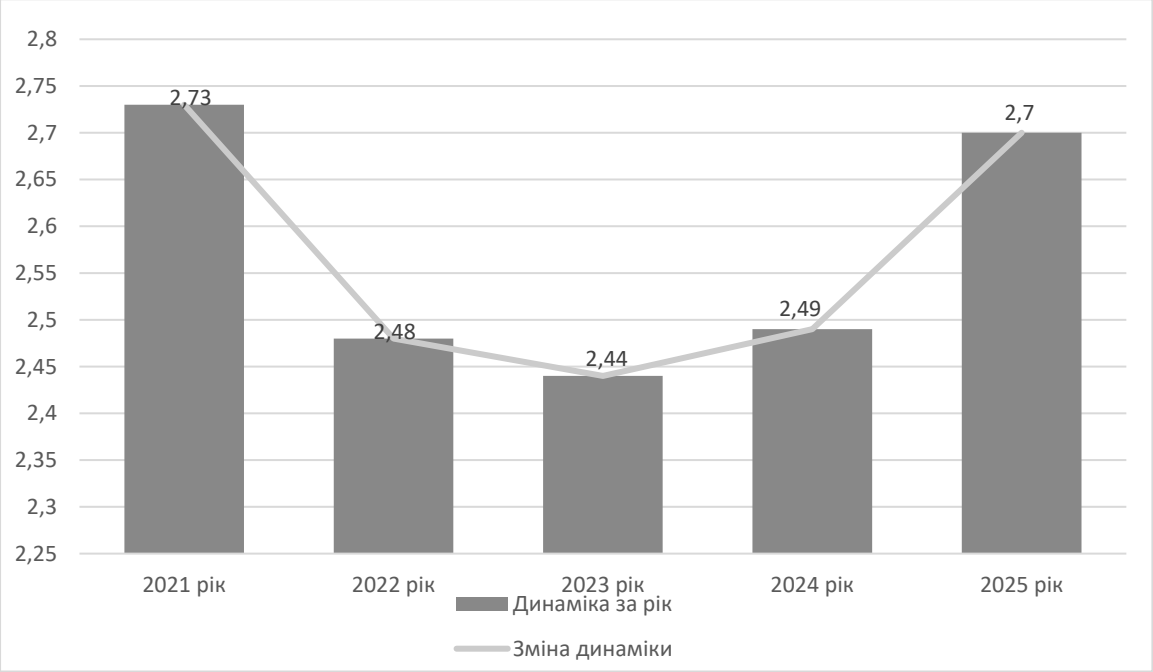


Рисунок 1. Зміна стану інвестиційного середовища в Україні протягом 2021-2025 років [3]

За даними Європейської Бізнес Асоціації, індекс інвестиційної привабливості України демонструє обережне, але стійке відновлення: після падіння до мінімуму у 2023 році (2,44 бали) показник зріс до 2,70 у 2025, майже повернувшись до рівня другої половини 2021 року - напередодні повномасштабного вторгнення. Водночас середовище залишається об'єктивно несприятливим - 71% опитаних керівників досі оцінюють інвестиційний клімат негативно, а головними бар'єрами залишаються воєнна агресія, корупція, слабка судова система, податкове навантаження, бюрократичні перешкоди та удари по енергетиці. Це свідчить про те, що позитивна динаміка є скоріше сигналом адаптації бізнесу до нових реалій, ніж свідченням реального покращення умов інвестування [3].

Отже, виходячи з цього, важливою складовою покращення інвестиційної стратегії є системне управління ризиками. Підприємство має не лише здійснювати оцінювання потенційних загроз, пов'язаних з альтернативними інвестиційними рішеннями, а й формувати ефективні підходи до їх зниження або контролю. Це передбачає досягнення раціонального співвідношення між рівнем ризику та очікуваною дохідністю [4]. Доцільним напрямом удосконалення інвестиційних стратегій є активніше застосування диверсифікації інвестиційних вкладень шляхом розподілу ресурсів між різними активами, галузями та ринками. Такий підхід дозволить зменшити залежність підприємств від коливань окремих секторів економіки, знизити рівень інвестиційних ризиків і підвищити стійкість бізнесу в умовах економічної невизначеності [5]. Тобто це насамперед переорієнтація на захищені сектори: агро, IT, оборонну промисловість та відновлювану енергетику, які демонструють стійкість попри воєнний стан.

Крім того, важливим кроком має стати ширше впровадження ESG-критеріїв у процес формування інвестиційних стратегій. Орієнтація на принципи сталого

розвитку, екологічної та соціальної відповідальності сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємств і їх конкурентоспроможності [sage]. Для українських підприємств це передусім інструмент залучення міжнародного фінансування в рамках Ukraine Facility та грантових програм ЄС, де ESG-відповідність є обов'язковою умовою. Водночас підприємствам варто забезпечувати гнучке управління ресурсами та регулярно переглядати інвестиційні пріоритети відповідно до змін зовнішнього середовища, тобто скоротити горизонт планування із регулярним переглядом пріоритетів відповідно до безпекової та регуляторної ситуації.

Література

1. Жихарева В.В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf
2. Shiyu Tang, Xiaofang Cao. How economic uncertainty affect enterprises' strategic orientation. ScienceDirect. 2025. Volume 101. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105905602500290
3. Europian Business Association. URL: https://eba.com.ua/
4. Воронка, О. З., Шевченко, Н. В. Формування інвестиційної стратегії в умовах кризових ситуацій для забезпечення інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук, (14). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16971013
5. Хрущ Н.А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії і технології. Хмельницький: ХНУ, 2010. 309 с.
6. Kovalchuk. A. Experimental Insights on Investment Strategies for Sustainable Growth Amid China's Economic Uncertainty. SageJournals. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251343353#con

Інга Кипич
канд.юрид.наук, доцент
Іван Іщенко
здобувач вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну
Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У тезі розкрито особливості розгляду справ у порядку спрощеного позовного провадження з урахуванням положень Цивільного процесуального кодексу України. Цей процесуальний інститут посідає важливе місце в системі цивільного судочинства, оскільки спрямований на забезпечення оперативного, менш формалізованого та водночас ефективного вирішення окремих категорій

спорів. Його запровадження зумовлене потребою у процесуальній економії, скороченні строків розгляду справ і зменшенні судового навантаження без порушення права сторін на справедливий судовий захист. [1]

Спрощене позовне провадження є однією з форм позовного провадження в цивільному судочинстві України. Його законодавча логіка полягає в тому, що окремі категорії спорів потребують не тривалого та формалізованого розгляду, а швидкого судового захисту за умови збереження процесуальних гарантій сторін. ЦПК України прямо пов'язує спрощене провадження з розглядом малозначних справ, справ незначної складності та інших справ, для яких пріоритетним є швидке вирішення спору. [2]

Нормативною основою цього інституту є, насамперед, статті 19 та 274–279 ЦПК України. Саме стаття 19 визначає, що цивільне судочинство здійснюється, зокрема, у порядку загального або спрощеного позовного провадження, а також встановлює, що спрощене провадження призначене для малозначних справ, трудових спорів, справ про тимчасовий виїзд дитини за межі України та інших справ незначної складності або справ, для яких важливим є швидке вирішення. Стаття 274 конкретизує, які справи підлягають розгляду в такому порядку, а статті 275–279 регулюють строки, процесуальні дії сторін і особливості судового розгляду.

До справ, що розглядаються у спрощеному позовному провадженні, належать: малозначні справи; справи, що виникають із трудових відносин; справи про надання дозволу на тимчасовий виїзд дитини за межі України одному з батьків за визначених законом умов. Крім того, у такому порядку може бути розглянута будь-яка інша справа, віднесена до юрисдикції суду, якщо вона не входить до переліку винятків. При вирішенні питання про форму розгляду суд повинен ураховувати ціну позову, значення справи для сторін, обраний спосіб захисту, складність і категорію спору, обсяг та характер доказів, кількість учасників справи, суспільний інтерес, а також думку сторін.

Водночас закон встановлює істотні обмеження. У спрощеному провадженні не можуть розглядатися, зокрема, спори, що виникають із сімейних відносин, за винятком окремо названих категорій; спори щодо спадкування; спори щодо приватизації державного житлового фонду; справи щодо визнання необґрунтованими активів та їх витребування; справи, у яких ціна позову перевищує двісті п'ятдесят розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб; а також інші вимоги, об'єднані з такими спорами. Окремо слід зазначити, що після прийняття позову суд може відмовити у спрощеному розгляді або перейти до загального провадження, якщо подано зустрічний позов, позов третьої особи із самостійними вимогами, або ж позивач збільшив розмір позовних вимог чи змінив предмет позову настільки, що справа вже не може бути розглянута у спрощеному порядку.

Процесуальна особливість спрощеного позовного провадження полягає у скорочених строках. ЦПК України встановлює, що така справа має бути розглянута у розумний строк, але не більше шістдесяти днів з дня відкриття провадження. Клопотання позивача про розгляд справи у спрощеному порядку подається письмово разом із позовом або включається до позовної заяви.

Питання про застосування спрощеного провадження суд вирішує в ухвалі про відкриття провадження; якщо відповідач подає заперечення, суд оцінює їх обґрунтованість і може або залишити їх без задоволення, або перейти до загального позовного провадження. Якщо ж суд уже перейшов до загального провадження, повернення до спрощеного порядку не допускається.

Окреме значення мають правила подання заяв по суті справи. У спрощеному провадженні відзив подається протягом п'ятнадцяти днів із дня вручення ухвали про відкриття провадження. Позивач має право подати відповідь на відзив, а відповідач — заперечення в строк, визначений судом. Треті особи можуть подати пояснення щодо позову у строк, встановлений судом, а щодо відзиву — протягом десяти днів із дня його отримання. Такі строки спрямовані на концентрацію процесуального матеріалу в максимально стислий період.

Особливості самого розгляду полягають у тому, що справа розглядається за правилами загального позовного провадження, але з процесуальними спрощеннями. Підготовче засідання у спрощеному провадженні не проводиться. Перше судове засідання має відбутися не пізніше тридцяти днів з дня відкриття провадження. Якщо судове засідання не проводиться, певні процесуальні дії, строк яких у загальному провадженні пов'язаний із першим засіданням, можуть бути вчинені протягом тридцяти днів з дня відкриття провадження. За загальним правилом суд може розглядати справу без повідомлення сторін лише за наявними матеріалами, але за клопотанням сторони або з ініціативи суду справа може слухатися в судовому засіданні з повідомленням учасників. При цьому суд досліджує докази та письмові пояснення, а у разі виклику сторін — ще й усні пояснення та показання свідків; судові дебати не проводяться. [3]

Сутність спрощеного позовного провадження полягає у поєднанні оперативності та процесуальної економії з належним судовим захистом. Цей порядок дозволяє суду швидше вирішувати типові або менш складні спори, зменшує процесуальне навантаження на суд і сторони, а також сприяє більш ефективному доступу до правосуддя у випадках, коли повноцінна багатостадійна процедура є надмірною. Разом з тим спрощення не означає звуження права на судовий захист: сторони зберігають можливість подавати докази, заперечення та клопотання, а суд зобов'язаний забезпечити повне й всебічне з'ясування обставин справи.

Розгляд справ у порядку спрощеного позовного провадження є важливим інструментом цивільного процесу України, який забезпечує швидке та ефективне вирішення справ невеликої або помірної складності. Його застосування базується на законодавчо визначених критеріях, передбачає скорочені строки та спрощені процесуальні механізми, але водночас зберігає основні гарантії змагальності, рівності сторін і судового контролю за повнотою розгляду.

Література

1. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

2. Цивільний процесуальний кодекс України: Кодекс України; Кодекс, Закон від 18.03.2004 № 1618-IV // Відомості Верховної Ради України – 2004. № 40-41. 42, Ст. 492.
3. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 31. – Ст. 545.

Володимир Кириленко
д-р.екон.наук, професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна
Олег Палаш
здобувач вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна фаза розвитку вітчизняного ринку нерухомості характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими впливом воєнно-політичних, фінансових та соціальних шоків. Скорочення обсягів ринкових операцій, висока волатильність середовища, інфляційні процеси та порушення сталих бізнес-процесів суб'єктів господарювання викликають нагальну потребу в розробці ефективного економічного механізму управління витратами. Традиційні підходи управлінського обліку, що базуються на стабільних ринкових показниках і ретроспективних даних, в умовах системної нестабільності виявляють низьку адаптивність та недостатню гнучкість. За умов різкого падіння ефективності звичних інструментів господарювання базовим завданням фінансового менеджменту компаній стає трансформація внутрішніх систем контролю, оптимізація структури операційних витрат та забезпечення загальної фінансової стійкості.

Економічний механізм anticризового управління витратами підприємств у сфере нерухомості має базуватися на інтеграції сучасних облікових стратегій, зокрема процесно-орієнтованого підходу та гнучкого бюджетування [2]. На відміну від статичного фіксованого планування, гнучкий підхід дозволяє суб'єктам господарювання постійно коригувати фінансові плани та оперативно реагувати на коливання вартості ресурсів, зміни в логістиці чи тарифах [2]. Економічна сутність пропонованого механізму полягає в безперервному аналітичному моніторингу співвідношення планових витрат операційної

діяльності, фактичного використання капіталу та реального економічного результату [2, 3]. Створені умови забезпечують перехід від суб'єктивних оцінок до фінансового менеджменту в режимі реального часу, дозволяючи точніше диференціювати витрати, які приносять додану вартість, від неефективних витратних елементів [3].

В умовах жорсткого дефіциту капіталу особливого значення для компаній набуває впровадження методу бюджетування на нульовій основі (Zero-Based Budgeting – ZBB) [2]. Цей інструмент передбачає повну відмову від автоматичного перенесення фінансових показників минулих періодів і вимагає детального обґрунтування кожної статті витрат з нуля [2]. Застосування зазначеного підходу на ринку нерухомості дозволяє здійснити глибоку реструктуризацію управлінських витрат, оптимізувати витрати на утримання інфраструктури, логістику та адаптувати систему оплати праці до фактичних обсягів діяльності [2]. Фінансові ресурси при цьому фокусуються виключно на найбільш рентабельних, нішевих напрямах функціонування операційної системи, що відповідають актуальним безпековим та соціально-економічним запитам споживачів в умовах кризи.

Запровадження системного аналітичного контролю відхилень за допомогою індексів ефективності виконання вартості та графіка виконання робіт забезпечує замкнений управлінський цикл [1, 3]. Синергія гнучких інструментів управлінського обліку, автоматизації та діджитал-процесів дозволяє своєчасно деінвестувати ресурси з капіталомістких і низькорентабельних проєктів, оперативно спрямовуючи капітал на підтримку фінансово стійких напрямів діяльності [2]. Реалізація пропонованого економічного механізму перетворює якісні ризики нестабільного зовнішнього середовища на точні прогностичні фінансові індикатори, що забезпечує зниження загальних операційних витрат підприємства на 15–20% без втрати його конкурентоспроможності.

Література

1. Кім О. О. Аналітика в управлінні маркетинговими проєктами як основа для прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2025. № 1 (21). С. 220–233.

2. Склярук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7.

3. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165.

Юлія Клюс
д-р.екон.наук, професор
Вілен Фаталов
докторант, PhD Економіка
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля
Київ, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується прискоренням технологічних змін, посиленням глобальної конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростанням впливу зовнішніх ризиків на діяльність суб'єктів господарювання. Для українських підприємств додатковими чинниками невизначеності стали воєнні дії, структурні зміни економіки, обмеженість інвестиційних ресурсів та трансформація логістичних і виробничих процесів. За таких умов інноваційна діяльність виступає не лише джерелом конкурентних переваг, а й важливим інструментом забезпечення стійкості бізнесу та його адаптації до нових викликів [4].

Управління інноваціями потребує прийняття складних стратегічних рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів, оцінюванням перспектив розвитку технологій, прогнозуванням ринкового попиту та визначенням рівня ризику інноваційних проєктів. Саме тому важливого значення набуває економічна аналітика, яка формує інформаційне підґрунтя для розроблення та реалізації ефективної інноваційної політики підприємства.

Економічна аналітика в системі управління інноваціями являє собою комплекс методів, інструментів та підходів, спрямованих на оцінювання результативності інноваційної діяльності, виявлення тенденцій розвитку ринку, аналіз інноваційного потенціалу підприємства та прогнозування можливих наслідків управлінських рішень [2]. Використання аналітичного інструментарію дозволяє мінімізувати рівень невизначеності при виборі напрямів інноваційного розвитку та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Одним із ключових завдань економічної аналітики є оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. У сучасних умовах інноваційний потенціал доцільно розглядати як сукупність фінансових, кадрових, технологічних, організаційних та інформаційних ресурсів, що забезпечують здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові знання. Аналіз рівня забезпеченості такими ресурсами дозволяє визначити готовність підприємства до реалізації інноваційних проєктів та сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх розвитку.

Важливим напрямом аналітичного забезпечення управління інноваціями є оцінювання ефективності інноваційних інвестицій. В умовах високої невизначеності традиційні методи оцінювання інвестиційних проєктів

потребують доповнення сценарним аналізом, аналізом чутливості та ризик-орієнтованими підходами. Це дозволяє враховувати можливі зміни зовнішнього середовища та оцінювати стійкість інноваційних проєктів за різних варіантів розвитку подій.

Особливого значення набуває аналіз інноваційних ризиків. Реалізація інноваційних проєктів завжди супроводжується невизначеністю щодо термінів упровадження, рівня витрат, реакції споживачів та можливостей комерціалізації результатів. У зв'язку з цим економічна аналітика повинна забезпечувати систематичну ідентифікацію, оцінювання та моніторинг ризиків на всіх етапах інноваційного процесу. Застосування відповідних аналітичних методів сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз та формуванню заходів щодо їх мінімізації.

В умовах цифрової трансформації значно розширюються можливості економічної аналітики в управлінні інноваціями. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних, машинного навчання та цифрових платформ дозволяє обробляти значні масиви інформації, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати перспективність технологічних рішень та визначати нові напрями інноваційного розвитку. Цифрова аналітика сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень і забезпечує більш високий рівень їх обґрунтованості.

Одним із важливих напрямів формування стратегії стійкості бізнесу є розвиток відкритих інновацій. Сучасні підприємства дедалі частіше залучають до інноваційної діяльності наукові установи, заклади вищої освіти, стартапи, бізнес-партнерів та споживачів. Економічна аналітика забезпечує оцінювання ефективності таких партнерств, аналіз результативності інноваційних екосистем та визначення найбільш перспективних напрямів співпраці.

Слід зазначити, що стійкість бізнесу в умовах невизначеності значною мірою залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме інновації дозволяють формувати нові бізнес-моделі, оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та послуг, а також зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Водночас економічна аналітика забезпечує інформаційну підтримку цих процесів, сприяючи підвищенню ефективності стратегічного управління.

Таким чином, економічна аналітика виступає одним із ключових інструментів управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах невизначеності. Її використання забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень, підвищує ефективність інноваційних інвестицій, сприяє мінімізації ризиків та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах саме поєднання інноваційного розвитку та аналітичного забезпечення управління стає важливою передумовою довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Література

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2020. 324 с.

2. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2019. 480с.

3. Князь С. В., Георгіаді Н. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 114–121.

4. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p.

Віра Кміть
канд.екон.наук, доцент
Олеся Левицька
здобувачка вищої освіти
Львівський національний
університет імені Івана Франка
Львів, Україна

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНОГО РЕЖИМУ ДІЯ.CITY В УКРАЇНІ

Глобальна конкуренція за IT-таланти та капітал поставила Україну перед необхідністю створення принципово нових правових інструментів стимулювання цифрової економіки. Одним із таких важелів став спеціальний режим Дія.City, запроваджений у 2021 році, аспекти чиї економіко-правового функціонування якого залишаються дискусійними та потребують детального і системного дослідження.

Проєкт Дія.City перед повноцінним запуском у лютому 2022 року, за два тижні до повномасштабного вторгнення військ рф в Україну, вже мав під собою правові передумови у вигляді Закону «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [1] (далі – Закон № 1667), що набрав чинності 14 серпня 2021 року та Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [2] (далі – Закон № 1946).

Після початку повномасштабного вторгнення уряд розширив перелік видів діяльності, з якими компанії можуть отримати резидентство Дія.City. Це дало можливість виробникам технологічної продукції для оборонного сектору скористатися перевагами простору. Відтоді українська defense tech-екосистема почала активно зростати в межах «Дія.City». За перший рік до Дія.City приєднались більше 400 резидентів, серед яких гіганти IT-індустрії AJAX, EPAM, MacPaw, Samsung, тощо [3]. Також в проєкт залучені великі українські гравці military-tec галузі, що зараз на повну сприяють деокупації українських земель та підтримці армії України.

Як зазначили у Мінцифрі, у 2024 році коло потенційних резидентів Дія.City було розширено за рахунок підприємств оборонно-промислового комплексу. Зокрема, до режиму можуть долучитися компанії, що проєктують, виробляють

або обслуговують безпілотні літальні апарати, створюють роботизовані системи, навчають операторів дронів, розробляють комплектуючі для них, а також ведуть науково-дослідну діяльність у сфері оборонних технологій. Завдяки резидентству такі підприємства отримують інструменти для розвитку та масштабування бізнесу: спеціальний податковий режим із можливістю використовувати податок на виведений капітал для реінвестування коштів у розвиток виробництва, механізми захисту інтелектуальної власності та інструменти для залучення венчурних інвестицій [4]. Окремо слід відзначити, що резидентство Дія.City є одним із критеріїв для бронювання працівників, що в умовах воєнного стану набуває особливого практичного значення.

Отримання статусу відкриває підприємствам шлях до нових можливостей: зниженого податкового навантаження, гнучких моделей співпраці з фахівцями та залучення інвестицій.

За даними порталу itc.ua резиденти Дія.Сіті за перший рік сплати податків принесли до бюджету сумарно більше 4 млрд. грн [3] попри важку ситуацію та повну зупинку діяльності компаній на окупованих територіях. Проте, така сума становить не більше 6 % всіх податків ІТ-галузі в Україні, адже правовий режим Дія.Сіті доволі сильно лібералізує стягнення з великих ІТ-компаній, запропонувавши сплачувати замість податку на прибуток підприємства (п. 135.1 ПКУ) [5], податок на виведений капітал (далі – ПнВК) (п. 135.2 ПКУ).

Загалом на даний момент ІТ-бізнес має кілька шляхів оподаткування [6]:

– загальна система, доступна будь-якому суб’єкту господарювання, що передбачає сплату податку на прибуток у розмірі 18% від фінансового результату. Попри універсальність, ця модель зрідка розглядається ІТ-компаніями як рентабельна через високу прибутковість галузі та наявність спрощених альтернатив. Реєстрація платником ПДВ також є нетиповою для ІТ-сектору через специфіку його послуг, більшість з яких не є об’єктом оподаткування ПДВ;

– спрощена система оподаткування за 3-ю групою платників єдиного податку, яка встановлює річний ліміт доходу в розмірі 1 167 мінімальних заробітних плат (у 2026 році – 10 091 049 грн) та ставку єдиного податку 5% або 3% + ПДВ. Ця модель є найпоширенішою практикою реєстрації ІТ-бізнесу, оскільки не обмежує кількість найманих працівників і дозволяє вільно укладати договори з іноземним елементом. Через особливості адміністрування ПДВ в ІТ-галузі реальною ставкою на практиці залишається 5%;

– нова система Дія.Сіті, що дає вибір крім податків на працю, сплачувати 18%-вий податок на прибуток, або 9%-ий податок який, на відміну від першого, нараховується не на фінансовий результат, а лише на операції з виведення коштів, виплату дивідендів, роялті, процентів тощо.

Таким чином, при невеликому обороті ІТ-компанії, найвигіднішою опцією буде другий варіант із спрощеною системою, адже Дія.Сіті встановлює мінімальний розмір виплат працівникам компанії, чим значно впливає на дохід невеликого ІТ-бізнесу. Проте, для крупніших ІТ-компаній вибір Дія.Сіті дозволить фактично отримувати чистий дохід, так як дивіденди можуть

зніматися взагалі без оподаткування, якщо задовольняються вимоги п. 17 Закону № 1946 [2].

За даними реєстру Дія.City, станом на травень 2026 року кількість зареєстрованих резидентів правового та податкового простору «Дія.City» перевищила 4 300 компаній, що свідчить про популярність цього режиму.

Незважаючи на послідовне розширення урядом переліку допустимих видів діяльності – зокрема включення підприємств оборонно-промислового комплексу – індустрія загалом не відмовилася від використання схем мінімізації податкового навантаження із залученням фізичних осіб-підприємців [6].

Показовою є і динаміка вибору моделі оподаткування всередині режиму: з-поміж резидентів Дія.City 870 юридичних осіб обрали ПнВК, що становить 39,4% від загальної кількості. При цьому частка таких платників має стійку тенденцію до скорочення – лише за вісім місяців 2025 року вона зменшилася на 8 відсоткових пунктів, що може свідчити про певне розчарування бізнесу в цій моделі або її практичні складнощі в застосуванні. Водночас фіскальні показники режиму демонструють позитивну динаміку: у січні–липні 2025 року резиденти Дія.City сплатили до бюджету 16,3 млрд грн (без урахування ЄСВ), з яких 8,1 млрд грн припадає на платників податку на виведений капітал. Порівняно з аналогічним періодом 2024 року приріст становить 7,5 млрд грн, у тому числі 4,0 млрд грн – за рахунок платників ПнВК [6].

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що спеціальний правовий та податковий режим Дія.City виступає дієвим інструментом забезпечення стійкості ІТ-сектору та defense-tech екосистеми в умовах економічної невизначеності. Економічна привабливість режиму Дія.City полягає у суттєвому зниженні податкового навантаження, що дозволяє компаніям легально капіталізувати прибутки та залучати інвестиції. Запроваджені інструменти, зокрема ПнВК, дозволяють компаніям акумулювати ресурси для реінвестування у виробництво без негайного фіскального навантаження. Попри збереження тенденції до використання традиційних ФОП-моделей та певне скорочення частки платників ПнВК, загальна фіскальна ефективність режиму демонструє стійке зростання.

Отже, Дія.City формує необхідне підґрунтя для легалізації, збереження кадрового потенціалу (через механізми бронювання) та масштабування високотехнологічних підприємств, проте потребує подальшої адаптації до поточних макроекономічних викликів для підвищення привабливості серед малого та середнього бізнесу.

Література

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 01.01.2025 р. № 1667-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон

України від 14.12.2021 р. № 1946-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1946-20#Text
3. Реєстр резидентів // Офіційний сайт Дія.Сіті. URL: https://city.diia.gov.ua/registry/resident
4. Левицька К. Дія.City відзначає свою першу річницю // ITC.ua. URL: https://itc.ua/ua/novini/ponad-400-rezydentiv-ta-4-mlrdgryven-splachenyh-podatkiv-diya-city-vidznachaye-svoyu-pershu-richnytsyu/
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № № 2756-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n10640
6. Гавриленко Н.В. ДІЯ.CITY: податкові переваги статусу в цифрову епоху. URL: https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/099cccc1-3afe-461f-9e9f-15660a5e229b/content

Андрій Котенок
канд.екон.наук, доцент
Сергій Джевага
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

БАГАТОРІВНЕВА АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ KPI-ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, трансформації міжнародних ринків, ускладнення логістичних ланцюгів і зростання валютних ризиків особливого значення набуває формування ефективної системи економічної аналітики зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Для суб'єктів, залучених до експортно-імпортних операцій, важливим є не лише фіксування фінансових результатів, а й системне оцінювання процесів, що забезпечують вихід на зовнішні ринки, виконання контрактів, управління ризиками та підтримання міжнародної конкурентоспроможності.

Одним із інструментів такого оцінювання є система ключових показників ефективності — KPI. У науковій та прикладній літературі KPI розглядаються як засіб трансформації стратегічних цілей підприємства у вимірювані управлінські орієнтири [1; 2]. Водночас у практиці підприємств KPI нерідко використовуються фрагментарно: окремо для фінансового контролю, продажів, логістики або персоналу. Це знижує їх аналітичну цінність, оскільки не дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок між стратегією міжнародного розвитку, тактичними рішеннями та операційними результатами зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на це доцільним є формування багаторівневої аналітичної моделі KPI-оцінювання, яка поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. У сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) така модель має

враховувати не лише загальні показники прибутковості чи продуктивності, а й специфічні індикатори міжнародної активності: частку експорту в доході, диверсифікацію ринків, ефективність міжнародної логістики, своєчасність виконання контрактів, валютні втрати, митні витрати та залежність від окремих іноземних контрагентів.

На основі узагальнення підходів до формування KPI, представлених у працях Р. Каплана і Д. Нортона, Д. Парментера, Б. Марра, а також з урахуванням положень теорії міжнародного бізнесу та специфіки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, доцільно виокремити три рівні KPI-оцінювання: стратегічний, тактичний та операційний [1–7]. Такий поділ дозволяє пов'язати довгострокові цілі міжнародного розвитку з управлінськими рішеннями щодо експортно-імпортних операцій і конкретними операційними процесами (табл. 1).

Таблиця 1 – Приклади KPI зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рівнями оцінювання

Рівень оцінювання	**Приклади KPI**	**Аналітичне призначення**
Стратегічний рівень	частка експорту в доході; темп зростання експортної виручки; кількість ринків збуту; індекс географічної диверсифікації; концентрація доходу за контрагентами	Оцінювання міжнародної стратегії, залежності від ринків і стійкості ЗЕД
Тактичний рівень	рентабельність експорту; виконання контрактів; частка прострочених поставок; тривалість логістичного циклу; частка валютних втрат	Оцінювання рішень у сфері експорту, логістики, контрактної роботи та ризик-менеджменту
Операційний рівень	своєчасність митного оформлення; час митних процедур; витрати на доставку одиниці продукції; кількість рекламацій; частка помилок у документації	Виявлення відхилень у міжнародній торгівлі, логістиці, документообігу та сервісі

Джерело: складено на основі [1–7].

Запропонована логіка KPI-оцінювання формалізується через інтегральний індекс ефективності відповідного рівня управління:

$$I_{KPI} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot K_i \qquad (1)$$

де I_{KPI} — інтегральний індекс ефективності відповідного рівня; K_i — нормалізоване значення окремого KPI; w_i — ваговий коефіцієнт значущості показника; n — кількість показників у межах відповідного аналітичного блоку.

Для підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, загальний інтегральний індекс може бути поданий як зважена сума індексів стратегічного, тактичного та операційного рівнів:

$$I_{ZED}^{total} = \alpha I_{str} + \beta I_{tact} + \gamma I_{oper} \qquad (2)$$

де I_{ZED}^{total} — інтегральний індекс ефективності зовнішньоекономічної діяльності; I_{str}, I_{tact}, I_{oper} — індекси відповідних рівнів; α, β, γ — їх вагові коефіцієнти.

Аналітична цінність моделі полягає в тому, що вона дозволяє оцінити поточний стан зовнішньоекономічної діяльності та визначити напрями управлінських змін. Для цього доцільно аналізувати ступінь досягнення цільових значень окремих KPI:

$$D_i = \frac{KPI_i^{fact}}{KPI_i^{target}} \times 100\% \quad (3)$$

де D_i — рівень досягнення цільового значення показника; KPI_i^{fact} і KPI_i^{target} — відповідно фактичне та цільове значення KPI.

Якщо D_i нижчий за 100 %, це фіксує відхилення від орієнтира. Зниження рентабельності експорту, зростання валютних втрат чи прострочених поставок вказує на потребу перегляду логістики, умов контрактів, валютної політики або структури ринків; погіршення операційних KPI — на потребу вдосконалення процедур, цифровізації документообігу чи підвищення кваліфікації персоналу.

Після впровадження управлінських змін система KPI може використовуватися для оцінювання якості їх імплементації шляхом порівняння інтегральних індексів до та після реалізації змін:

$$E_{change} = I_{ZED}^{after} - I_{ZED}^{befor} \quad (4)$$

де E_{change} — ефект від змін; I_{ZED}^{after} та I_{ZED}^{befor} — інтегральні індекси після та до їх реалізації.

Додатне значення свідчить про покращення результативності ЗЕД, а нульове або від'ємне — про недостатню ефективність чи неповну реалізацію змін.

Отже, багаторівнева модель KPI-оцінювання ЗЕД поєднує стратегічні цілі міжнародного розвитку з тактичними рішеннями та операційними результатами. Вона забезпечує комплексну оцінку ефективності, виявлення потреби в організаційних змінах і аналіз якості їх імплементації. Практична цінність моделі полягає у перетворенні KPI на інструмент економічної аналітики, що підтримує управлінські рішення у сфері міжнародного бізнесу в умовах невизначеності.

Література

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: Wiley, 2020. 448 p.
3. Marr B. Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know. Harlow: Pearson Education, 2012. 376 p.
4. Neely A., Adams C., Kennerley M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Financial Times Prentice Hall, 2002. 393 p.

5. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R. International Business: The New Realities. 5th ed. Harlow : Pearson, 2020. 576 p.

6. Czinkota M. R., Ronkainen I. A., Moffett M. H. International Business. 8th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. 720 p.

7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. А. Зайця. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 792 с.

Олена Крилова
канд.техн.наук, доцент
Максим Литвиненко
здобувач вищої освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»
Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ ESG-РИЗИКАМИ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ: ПЕРСПЕКТИВИ І ПРОБЛЕМИ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ»)

Глобальна фінансова система дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що зумовлює необхідність системного управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками у банківській діяльності. Під ESG-ризиками розуміють будь-який негативний фінансовий або репутаційний вплив на фінансову установу, що виникає внаслідок поточного або потенційного впливу екологічних, соціальних та управлінських факторів на саму установу, її контрагентів або інвестиції й кредити [1]. Відтак питання ідентифікації, оцінки та мінімізації таких ризиків набуває стратегічного значення для кожного банку, що прагне зберегти фінансову стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Регуляторне підґрунтя для управління ESG-ризиками в Україні формується поступово. У червні 2025 року Правління Національного банку України схвалило Білу книгу з управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками у фінансовому секторі - стратегічний документ, який окреслює вектор розвитку регулювання та перспективні вимоги до банків [2]. Передбачено поетапне впровадження системи: на першому етапі, протягом 2025–2026 років, основні вимоги стосуються банків, а на другому етапі, з 2026 до 2030 року, інших суспільно важливих фінансових установ [2].

Актуальність теми посилюється загальним контекстом розвитку банківської аналітики. За даними опитування НБУ, дві третини банків повідомили про вплив ESG-ризиків на свою діяльність [2]. Водночас банківські установи вбачають у змінах не лише загрози, а й можливості для розвитку нових фінансових продуктів та зміцнення репутації.

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України і водночас державною установою, що надає його ESG-практикам особливої суспільної ваги. У сфері сталого розвитку 2025 рік позначився системною трансформацією

діяльності банку. АТ КБ «ПриватБанк» поширив процедури оцінки екологічних та соціальних ризиків на весь портфель бізнес-кредитування та розпочав розробку комплексної Стратегії сталого розвитку [3]. Соціальний вимір ESG-діяльності підтверджується такими показниками: на благодійні та соціальні ініціативи спрямовано 246,2 млн грн, понад 99,9% відділень облаштовані з урахуванням потреб людей з інвалідністю, а частка жінок на керівних посадах становить 72,8% [3]. Крім того, банк реалізував найбільшу на українському ринку угоду про розподіл ризиків з ЄБРР завдяки гарантії на 185 млн євро, що забезпечило бізнесу доступ до фінансування на загальну суму 625 млн євро [3].

Попри очевидний прогрес, управління ESG-ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» стикається з низкою системних проблем. Відсутня затверджена комплексна Стратегія сталого розвитку, розробка якої лише розпочата. Методологія оцінки ESG-ризиків перебуває на початковому етапі і ще не охоплює повного спектра клімато-перехідних ризиків. Воєнний стан ускладнює збір, верифікацію та розкриття ESG-даних у повному обсязі, що обмежує зіставність звітності з міжнародними стандартами. Нарешті, потребує вдосконалення система внутрішнього контролю за ESG-факторами в корпоративному кредитуванні та управлінні інвестиціями.

Для подолання зазначених проблем доцільно реалізувати кілька стратегічних кроків. Насамперед, завершити розробку та затвердити Стратегію сталого розвитку із чіткими кількісними цілями та механізмами моніторингу. Паралельно варто впровадити інструменти стрес-тестування кредитного портфеля за кліматичними сценаріями відповідно до рекомендацій Базельського комітету та керівництва ЄЦБ [4]. Важливим кроком є також призначення ESG-координатора та формування відповідної внутрішньої документації до 31 липня 2026 року згідно з вимогами НБУ [2]. Додатково доцільно розвивати «зелені» фінансові продукти, а саме кредити на енергоефективність, відновлювану енергетику та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Перспективи управління ESG-ризиками у ПриватБанку визначаються двома ключовими чинниками. З одного боку, наближення регулювання до норм ЄС у межах Європейського зеленого курсу створює зобов’язання, яких неможливо уникнути на шляху до євроінтеграції. З іншого боку, масштаб банку з понад 14 млн користувачів мобільного застосунку та понад 17 тис. Працівників, що перетворює його на провідну платформу для поширення ESG-принципів серед населення та бізнесу [3]. Інтеграція ESG у кредитну, інвестиційну та операційну діяльність стає не лише регуляторною вимогою, а й інструментом підвищення довгострокової фінансової стійкості банку.

Таким чином, управління ESG-ризиками в АТ КБ «ПриватБанк» перебуває на етапі активного становлення та потребує системного підходу. Досвід банку засвідчує, що сильна фінансова база поєднується з першими кроками в напрямі сталого розвитку, однак розрив між декларованими принципами та операційними механізмами управління ризиками ще зберігається. Заповнення цього розриву є передумовою і для відповідності регуляторним вимогам НБУ, і для успішної інтеграції України до європейського фінансового простору.

Література

1. Національний банк України. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf (дата звернення 03 червня 2026 року)
2. ПриватБанк. Сервіс з людським обличчям: ПриватБанк оприлюднив інтегрований звіт за 2025 рік. Офіційний сайт ПриватБанку. 2026. URL: https://privatbank.ua/news/2026/5/20/servis-z-lyudskim-oblichchyam-privatbank-oprilyudniv-integrovaniy-zvit-za-2025-rik (дата звернення 03 червня 2026 року)
3. Бондаренко Л. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. Економіка та суспільство. 2025. № 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15

Олена Крилова
канд.техн.наук, доцент
Варвара Русанова
здобувач вищої освіти
НТУ «Дніпровська політехніка»
Дніпро, Україна

АНАЛІТИКА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНКУ»)

Кредитування залишається головним інструментом фінансового посередництва та одним із ключових чинників відновлення економіки в умовах воєнного часу. Водночас ефективна організація кредитного процесу в комерційному банку потребує розвиненої аналітичної інфраструктури, здатної своєчасно виявляти ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення про кредитування. Актуальність цієї проблематики підкреслюється тим, що банківський сектор України у 2025 році зростав активніше за прогнози, а якість кредитних портфелів суттєво поліпшилася на тлі системних структурних змін [1].

Кредитний процес у комерційному банку охоплює сукупність взаємопов’язаних етапів: ідентифікацію кредитної заявки, оцінку кредитоспроможності позичальника, ухвалення кредитного рішення, укладення договору, видачу кредиту та моніторинг його обслуговування. Якість організації кожного з цих етапів прямо впливає на рівень кредитного ризику і, відповідно, на фінансову стійкість установи. Серед ключових аналітичних інструментів кредитного процесу виокремлюють кредитний скоринг, аналіз грошових потоків позичальника та стрес-тестування кредитного портфеля. Ефективна взаємодія

цих елементів визначає якість портфеля і фінансовий результат банківської установи [2].

Аналітичне підґрунтя для оцінки кредитного процесу формується через систему ключових показників. Серед них частка непрацюючих кредитів у загальному портфелі, коефіцієнт покриття резервами, рентабельність кредитного портфеля та коефіцієнт співвідношення витрат до доходів. За даними НБУ, чисті гривневі кредити бізнесу та населенню зросли більш ніж на третину за 2025 рік, а частка непрацюючих кредитів скоротилася найбільше за понад 15 років [1]. Ці тенденції відображають як поліпшення кредитної дисципліни позичальників, так і активну роботу банків зі списання накопиченої проблемної заборгованості.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером кредитного ринку України та показовим прикладом трансформації кредитної діяльності. Чистий кредитний портфель банку зріс у 1,7 рази впродовж 2025 року до 156 млрд грн, а частка ринку кредитів фізичних осіб сягнула майже 35% [3]. Упродовж 2025 року щоденний обсяг нових кредитів для бізнесу становив 160 млн грн, а з початку війни бізнес-портфель зріс утричі [3]. Такий результат є наслідком цілеспрямованої кредитної стратегії, яка поєднує масштаб цифрових каналів із пруденційним управлінням ризиками.

Структура кредитного портфеля ПриватБанку відзначається розгалуженою галузевою диверсифікацією. Агросектор традиційно посідає провідні позиції, формуючи близько 40% бізнес-кредитів. Інвестиційні кредити у 2025 році склали понад третину нових виданих кредитів бізнесу, а банк готовий фінансувати інвестиційні програми строком від 5 до 7 років і навіть до 10 років [3]. Портфель великого корпоративного бізнесу протягом 2025 року збільшився на 11,3 млрд грн, майже у чотири рази [3]. Окрему увагу приділяють позичальникам, що діють на прифронтових територіях, їхня частка в кредитному портфелі банку сягає майже 15%.

Попри позитивну динаміку, організація кредитування в ПриватБанку стикається з низкою аналітичних і операційних викликів. В грудні 2025 року банк списав 150 млрд грн непрацюючих кредитів, сформованих до та в момент націоналізації 2016 року, що суттєво вплинуло на структуру балансу та рівень резервів [1]. Реальний рівень непрацюючих кредитів у оновленому портфелі, сформованому після націоналізації, становить 3,3%, що відповідає стандартам розвинених країн, проте потребує постійного моніторингу в умовах воєнних ризиків. Коефіцієнт співвідношення витрат до доходів станом на кінець 2025 року склав 24,07%, тоді як середній показник по банківській системі 41,77% [3], що свідчить про високу операційну ефективність, яку, однак, необхідно підтримувати в умовах зростання кредитного портфеля.

Подальший розвиток кредитної аналітики в банку має спиратися на декілька стратегічних напрямів. Насамперед запровадження стрес-тестування кредитного портфеля за воєнними та повоєнними сценаріями відповідно до рекомендацій НБУ [2]. Важливим є також вдосконалення скорингових моделей на основі штучного інтелекту та великих масивів даних з огляду на цифровий масштаб банку, а саме понад 14 млн користувачів мобільного застосунку. Нарешті, з 2026 року впроваджується компенсаційна модель іпотечного

кредитування, яка здатна суттєво розширити роздрібний портфель банку та потребує окремої аналітичної підтримки [2].

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що організація кредитування в АТ КБ «ПриватБанк» демонструє динамічний розвиток на фоні системної трансформації банківського сектору України. Поєднання цифрових технологій, диверсифікованої кредитної лінійки та пруденційного управління ризиками стало основою зростання портфеля. Водночас у середньостроковій перспективі ключовим завданням залишається подальше вдосконалення аналітичного інструментарію для підтримки стійкості кредитного портфеля в умовах воєнної та повоєнної невизначеності.

Література

1. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf (дата звернення 03 червня 2026 року)

2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення 03 червня 2026 року)

3. ПриватБанк. Сервіс з людським обличчям: ПриватБанк оприлюднив інтегрований звіт за 2025 рік. Офіційний сайт ПриватБанку. 2026. URL: https://privatbank.ua/news/2026/5/20/servis-z-lyudskim-oblichchyam-privatbank-oprilyudniv-integrovaniy-zvit-za-2025-rik (дата звернення 03 червня 2026 року)

Тетяна Кузенко
канд.екон.наук, доцент
Олена Литовченко
канд.екон.наук, доцент
Харківський національний
університет імені В.Н. Каразіна
Харків,Україна

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ АНАЛІТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасна економічна система функціонує в умовах підвищеної невизначеності, яка зумовлена глобальними фінансовими кризами, геополітичними конфліктами, зміною структури міжнародної торгівлі та стрімким розвитком цифрових технологій. У таких умовах фінансова стійкість підприємств стає ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування.

Фінансова стійкість традиційно визначається як здатність підприємства забезпечувати стабільну структуру капіталу, підтримувати платоспроможність та формувати достатній рівень фінансових ресурсів для розвитку. У класичному

трактуванні І. Бланка вона розглядається як результат ефективного управління фінансовими потоками та ресурсами підприємства [1].

Водночас традиційні підходи до оцінювання фінансової стійкості базуються переважно на системі фінансових коефіцієнтів, що включають показники ліквідності, автономії, рентабельності та оборотності. Як зазначає О. Терещенко, такі методи дозволяють здійснювати ретроспективний аналіз, однак не забезпечують достатнього рівня прогнозування фінансових ризиків [2].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває ризик-орієнтований підхід до фінансового аналізу, який передбачає використання імовірнісних моделей оцінювання ризиків. Одним із ключових інструментів є Value at Risk (VaR), що дозволяє визначити максимальні потенційні втрати портфеля або підприємства за певного рівня довіри та заданого горизонту часу. Як показано у класичній роботі P. Jorion, VaR є стандартом вимірювання ринкового ризику у фінансовій індустрії [3].

Перевагою VaR є можливість інтеграції різних видів ризиків у єдиний кількісний показник, що підвищує якість управлінських рішень. Водночас модель має обмеження, пов’язані з недостатнім урахуванням екстремальних подій та “хвостових ризиків”, що особливо критично під час кризових явищ.

У зв’язку з цим важливим доповненням виступає сценарний аналіз, який передбачає моделювання різних траєкторій розвитку економічного середовища. У межах даного підходу розглядаються базовий, оптимістичний та кризовий сценарії, що дозволяє оцінити стійкість бізнес-моделі до макроекономічних шоків.

Наступним рівнем аналізу є стресс-тестування, яке широко використовується у сучасному ризик-менеджменті. Воно дозволяє оцінити вплив екстремальних, але можливих подій на фінансовий стан підприємства. Згідно з T. Roncalli, стресс-тестування є ключовим елементом сучасної системи управління фінансовими ризиками поряд із VaR та Expected Shortfall [4].

Окремий напрям розвитку фінансової аналітики пов’язаний із використанням методів машинного навчання. Сучасні дослідження показують, що алгоритми штучного інтелекту здатні виявляти складні нелінійні залежності у фінансових даних, які не можуть бути виявлені класичними економетричними моделями.

Зокрема, у роботі Alessi та Savona доведено, що машинне навчання суттєво підвищує точність прогнозування фінансової стабільності та дозволяє ефективніше ідентифікувати системні ризики [5]. Аналогічні результати отримано в дослідженнях Gu et al., де показано ефективність ML-алгоритмів у задачах оцінювання фінансових ризиків та прогнозування дохідності активів [6].

Сучасні моделі deep learning, зокрема підхід DeepVaR, демонструють значне покращення якості оцінювання ризиків у порівнянні з класичними статистичними методами. Вони дозволяють враховувати складну динаміку фінансових ринків та нелінійні взаємозв’язки між змінними [7].

Крім того, важливим напрямом є інтеграція машинного навчання у системи фінансового ризик-менеджменту. Як зазначає López de Prado, сучасні підходи до управління активами базуються на поєднанні статистичних моделей, алгоритмів штучного інтелекту та методів оптимізації портфеля [8].

Таким чином, сучасна система оцінювання фінансової стійкості підприємств трансформується від класичних детермінованих моделей до комплексних імовірнісних та цифрових підходів. Інтеграція VaR, сценарного аналізу, стрес-тестування та машинного навчання дозволяє значно підвищити точність оцінювання ризиків та якість управлінських рішень.

Література

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. — Київ: Ніка-Центр, 2004. — 656 с.
2. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. — Київ: КНЕУ, 2003. — 554 с.
3. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. — New York: McGraw-Hill, 2020.
4. Roncalli T. Handbook of Financial Risk Management. — London: CRC Press, 2020. https://doi.org/10.1201/9781315144597
5. Alessi L., Savona R. Machine Learning for Financial Stability // Springer, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66891-4_4
6. Gu S., Kelly B., Xiu D. Empirical Asset Pricing via Machine Learning // Review of Financial Studies, 2020. https://academic.oup.com/rfs/article/33/5/2223/5758276
7. Fatouros G. et al. DeepVaR: Portfolio Risk Assessment using Neural Networks // Digital Finance, 2023. https://doi.org/10.1007/s42521-022-00050-0
8. López de Prado M. Machine Learning for Asset Managers. — Cambridge University Press, 2020.

Сергій Кузьменко
здобувач PhD
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля
Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, який обумовлюється сукупністю економічних, політичних, технологічних, соціальних та безпекових факторів. Для українських підприємств додатковими джерелами невизначеності виступають воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринків збуту, дефіцит трудових ресурсів та прискорені процеси цифрової трансформації [2]. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості бізнесу, яка дедалі більше пов'язується зі здатністю підприємств своєчасно ідентифікувати ризики, прогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища та адаптувати власні стратегії розвитку.

Важливу роль у формуванні стратегій стійкості бізнесу відіграє економічна аналітика, що забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного аналізу господарської діяльності, сучасна економічна аналітика орієнтована не лише на оцінювання поточного стану підприємства, а й на прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та визначення найбільш ефективних управлінських дій в умовах невизначеності.

Стійкість бізнесу доцільно розглядати як здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати досягнення стратегічних цілей навіть за наявності суттєвих зовнішніх і внутрішніх збурень [3]. У цьому контексті економічна аналітика виступає інструментом, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів функціонування, оцінювати рівень впливу ризиків та формувати заходи щодо їх мінімізації.

Особливого значення набуває використання системи ключових показників ефективності (KPI), фінансових індикаторів, методів факторного аналізу, прогнозування та економіко-математичного моделювання. Поєднання зазначених інструментів забезпечує комплексне бачення стану підприємства та створює передумови для обґрунтованого стратегічного управління. Зокрема, аналіз ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності дозволяє оцінити рівень економічної безпеки суб’єкта господарювання та визначити потенційні загрози його розвитку.

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку економічної аналітики є впровадження цифрових технологій обробки даних. Використання технологій Business Intelligence, штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних значно підвищує швидкість і точність аналітичних процедур [1]. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, виявляти приховані закономірності та формувати більш гнучкі стратегії розвитку.

Одним із ключових завдань економічної аналітики є оцінювання ризиків. У контексті стратегічного управління ризики повинні розглядатися не лише як джерело потенційних втрат, а й як фактор, що може створювати нові можливості для розвитку бізнесу. Тому сучасні підходи до аналітичного забезпечення управління передбачають формування систем раннього попередження, які дозволяють своєчасно ідентифікувати критичні зміни зовнішнього середовища та розробляти адаптаційні заходи.

Важливою складовою стратегій стійкості є сценарний аналіз. Його використання дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій залежно від змін економічних умов, оцінювати їх наслідки для підприємства та визначати найбільш ефективні управлінські рішення. Практика провідних компаній свідчить, що сценарне планування сприяє підвищенню адаптивності організацій та зменшенню негативних наслідків кризових явищ.

Окрему увагу слід приділити людському капіталу як одному з ключових чинників стійкості бізнесу. Економічна аналітика у сфері управління персоналом дозволяє оцінювати продуктивність праці, рівень залученості працівників, ризики плинності кадрів та ефективність програм професійного розвитку. В

умовах кадрового дефіциту такі аналітичні інструменти стають важливим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, економічна аналітика виступає важливою складовою сучасних стратегій стійкості бізнесу. Її застосування забезпечує підвищення якості управлінських рішень, своєчасне виявлення ризиків, обґрунтоване прогнозування майбутніх змін та формування адаптивних механізмів реагування на виклики зовнішнього середовища. В умовах зростання невизначеності саме аналітичне забезпечення стає одним із ключових факторів збереження конкурентних позицій підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Література

1. Грішнова О. А., Костюк О. О. Аналітичне забезпечення управління розвитком підприємств в умовах невизначеності. Економіка України. 2023. № 7. С. 52–67.
2. Калінеску Т. В., Хандій О. О. Економічна безпека та аналітичне забезпечення управління підприємствами в умовах кризових трансформацій. Київ : Ліра-К, 2022. 284 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
4. Тищенко О. М., Ліхоносова Г. С. Цифрова аналітика в системі стратегічного управління підприємством. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 150–156.

Наталя Курган
канд.екон.наук, доцент
Юлія Снопик
здобувачка вищої освіти
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця
Харків, Україна

ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах стрімкої цифровізації економіки питання своєчасного діагностування фінансового стану та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств, зокрема у сфері готельного бізнесу, набуває критичної та безпрецедентної актуальності. Цифрова трансформація докорінно змінює архітектуру бізнес-процесів: з одного боку, впровадження інноваційних технологій, платформ онлайн-бронювання та автоматизація обслуговування відкривають нові горизонти для підвищення прибутковості, а з іншого – генерують специфічні, раніше невідомі фінансові ризики. Висока динаміка ринку, залежність від цифрових екосистем та вразливість до раптових економічних та інформаційних шоків вимагають від компаній надзвичайної гнучкості. У цьому контексті традиційні

підходи до управління фінансами часто виявляються недостатніми, що актуалізує проблему вибору релевантного та адекватного інструментарію для оцінки фінансової стійкості. Для максимально об'єктивної оцінки доцільно використовувати саме комплексний підхід, адже застосування лише однієї математичної моделі в мінливому цифровому середовищі може дати викривлене уявлення про реальний економічний стан компанії.

Щоб наочно проілюструвати цю тезу та уникнути похибок однобічного аналізу, на базі наведених вхідних даних [Таблиця 1] для поглибленого дослідження було відібрано три різні за своєю специфікою та архітектурою підходи: вітчизняну модель О. О. Терещенка, класичну п'ятифакторну модель Альтмана та британську модель Ліса. Усі вони належать до групи економіко-математичних методів (багатомірного дискримінантного аналізу), які вважаються найбільш прийнятними для прогнозування ймовірності банкрутства.

Якщо модель Альтмана є класичним і визнаним у світі інструментом, то алгоритм Терещенка О. О. є одним із найбільш адаптованих саме до вітчизняних реалій [3]. Він враховує специфіку національної системи бухгалтерського обліку, галузеву структуру економіки та особливості фінансової звітності українських підприємств, що суттєво знижує похибку розрахунків. Загалом одночасне та комплексне застосування кількох різних методик дозволяє значно підвищити ступінь об'єктивності та вірогідності кінцевих результатів. Такий інтегральний підхід нівелює недоліки окремих моделей та забезпечує всебічну, збалансовану оцінку фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Таблиця 1. Вхідні дані з фінансової звітності підприємства ПАТ "Єврокар", тис. грн

Стаття фінансової світності	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Запаси	р. 1100 ф. 1	767 123	446 924
Оборотні активи	р. 1195 ф. 1	1 560 243	1 705 144
Активи	р. 1300 ф. 1	2 278 201	2 436 457
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	р. 1420 ф. 1	262 952	233 633
Власний капітал	р. 1495 ф. 1	528 385	499 066
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	р. 1595 ф. 1	1 459 602	1 607 922
Поточні зобов'язання і забезпечення	р. 1695 ф. 1	290 214	329 469
Чистий дохід від реалізації продукції	р. 2000 ф. 2	4 226 272	4 763 140
Фінансовий результат від операційної діяльності	р. 2190 ф.2	249 496	326 991
Фінансовий результат до оподаткування	р. 2290 ф. 2	45 968	-30 095
Чистий фінансовий результат	р. 2350 ф. 2	37 253	-29 319

Джерело: [4]

Розрахункові показники за цими трьома алгоритмами на початок та кінець звітного періоду, які яскраво демонструють суперечливість результатів оцінки

одного й того ж підприємства, зведено у наступній [Таблиця 2]. Як чітко демонструють наведені у таблиці результати розрахунків, кожна з обраних моделей пропонує власну, суттєво відмінну від інших оцінку поточного фінансового стану досліджуваного підприємства.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз вірогідності банкрутства за обраними моделями

Модель прогнозування	Інтегральний показник на початок періоду	Інтегральний показник на кінець періоду	Нормативне значення та висновок за моделлю
Модель Терещенка О. О.	22,919	22,350	Q > 2 – банкрутство не загрожує, стан стабільний.
Модель Альтмана	2,630	2,604	$1{,}23 < I_A < 2{,}9$ – зона фінансової невизначеності.
Модель Ліса	0,038	0,030	$L \leq 0{,}037$ – існує загроза банкрутства.

Як чітко демонструють наведені у таблиці результати розрахунків, кожна з обраних моделей пропонує власну, суттєво відмінну від інших оцінку поточного фінансового стану досліджуваного підприємства. Детальніший аналіз за вітчизняною моделлю Терещенка О. О. вказує на абсолютну фінансову стабільність компанії: незважаючи на незначне зниження інтегрального показника Q з 22,919 до 22,350 протягом аналізованого періоду, він продовжує колосально перевищувати критичну межу у 2 бали. Згідно з критеріями цієї моделі, підприємству взагалі не загрожує банкрутство, що дозволяє керівництву оптимістично планувати подальший інноваційний розвиток. Однак, якщо звернутися до класичної п’ятифакторної моделі Альтмана, ми отримуємо значно стриманіший прогноз: індекс ІА на початок періоду становив 2,630, а на кінець дещо знизився до 2,604. Обидва ці значення потрапляють у проміжний діапазон від 1,23 до 2,9, що характеризує ситуацію підприємства як «зону фінансової невизначеності» та прямо сигналізує про необхідність ретельного моніторингу ключових балансових показників та рівня прибутковості. Водночас найбільш тривожну та песимістичну картину розкриває модель Ліса, інтегральний показник якої впав із порівняно безпечного рівня 0,038 на початку до критичного значення 0,030 на кінець звітного періоду. Оскільки нормативним критерієм загрози у цій моделі є показник L, що дорівнює або є меншим за 0,037, алгоритм беззаперечно фіксує наявність реальної небезпеки банкрутства компанії. Такий діаметрально протилежний розкид індикаторів – від абсолютної стабільності за Терещенком до високого ризику за Лісом – переконливо доводить, що в умовах нелінійної цифрової економіки покладатися на єдиний алгоритм вкрай небезпечно, а ефективні управлінські рішення та антикризові заходи мають обов’язково спиратися на глибокий, критичний та багатовекторний фінансовий аналіз.

Література

1. Miroshnychenko I., Krupin V. BANKRUPTCY PREDICTION OF THE ENTERPRISE USING MACHINE LEARNING ALGORITHMS. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. No. 4. P. 86. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.4.86 (date of access: 20.05.2026).

2. Гайденко, С. М., Волгіна, Н. О., Панова, О. Д., & Юр'єва, С. Ю. ОЦІНКА МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *Ekonomika ta derzhava*. 2022. №6. С. 92–100. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.6.92

3. Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Клименко С. О. ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 238–244. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27 (дата звернення: 20.05.2026).

4. Фінансова звітність | Škoda Україна. *Офіційний сайт Škoda в Україні: ціни на автомобілі Шкода*. URL: https://www.skoda-auto.ua/company/financial_ statements (дата звернення: 20.05.2026).

Олена Левковець
канд.екон.наук, доцент
Харківський національний економічний
університет ім. Семена Кузнеця
Харків, Україна

«STRATEGY PALETTE» BCG ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ЕКОСИСТЕМНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифровізація економіки, еволюція поведінки споживачів, розмивання міжгалузевих меж і зростання невизначеності бізнес-середовища актуалізували оновлення методології та інструментарію бізнес-стратегування. На початку XX ст. стратегічні концепції ґрунтувалися на передбаченні та контролі галузевих циклів, з середини XX ст. - на співставленні внутрішніх і зовнішніх чинників організації (SWOT-аналіз). У 1980-ті рр. XX ст. М. Портер популяризував поняття конкурентної переваги та «5 сил конкуренції», наприкінці 1990-х рр. Кл. Крістенсен описав механізм галузевого підриву (трансформації галузей унаслідок підривних інновацій). У XXI ст. учені констатують стратегічні зрушення у бік бізнес-екосистем і зміну бізнес-прадигми: сучасна конкуренція ґрунтується на пошуку нових способів міжгалузевої взаємодії та спільних рішень, а традиційна галузева організація економіки замінюється екосистемною [1].

Бізнес-екосистема (БЕС) - це динамічна мережа переважно незалежних компаній різних галузей, які мають взаємодіяти для створення цінності –

інтегрованого рішення для розв'язання групи важливих проблем споживачів у певній сфері (екосистема розумного будинку, екосистема мобільності, екосистема здоров'я і т. п.) [1, с. 79]. Принциповою є орієнтація на спільне досягнення результату, який жодна з компаній-учасниць самостійно забезпечити не здатна. В основі створення БЕС – прагнення учасників *зменшити невизначеність*, мінімізувати ризики створення та впровадження інновацій (для успіху інновації компанії необхідно, щоб інші фірми внесли зміни до своїх бізнес-процесів і запровадили певні інновації), координуючі взаємодію через систему стандартів і правил. БЕС характеризують: 1) ціннісна пропозиція; 2) структура учасників з певними ролями; 3) правила взаємодії. Основні ролі: 1) оркестратор - компанія, яка формує та керує екосистемою, постачає продукт-«ядро» ціннісної пропозиції, залучає учасників, забезпечує їх ефективну взаємодію; 2) доповнювачі - компанії, чиї продукти посилюють цінність основної пропозиції; 3) постачальники – інфраструктури та ресурсів для оркестратора і доповнювачів; 4) кінцевий споживач. БЕС притаманні: супермодулярна взаємодовнюваність компонентів від різних учасників, коеволюція, коадаптація, неієрархічні механізми координації, динамізм. Довгостроковою метою є *масштабування*, розширення присутності в усіх можливих сферах ціннісної пропозиції. Майже всі сучасні БЕС є цифровими: використовують платформи для забезпечення мережевих ефектів; об'єднують дані від підключених учасників, продуктів, процесів; надають ресурси та експертизу для створення актуальних ціннісних пропозицій. Вирізняють 2 типи стратегій позиціонування в БЕС: оркестратора та учасника. Вони мають різні цілі, завдання, методи реалізації. Для вибору оптимальної стратегії екосистемної компанії пропонується застосувати відомий інструмент Strategy Palette (палитра стратегій) від Boston Consulting Group (BCG).

Згідно з принципом ключової відповідності стратегії І. Ансоффа, рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентості бізнес-середовища. Стратегічний стиль, необхідний для успіху, наприклад, у нафтогазовій промисловості, не підійде для електронної комерції або ІТ. І може виявитися, що екосистемний підхід компанії взагалі не потрібен. Фахівці BCG пропонують модель формування бізнес-стратегії, що дозволяє узгодити її з типом бізнес-середовища та конкурентною позицією компанії [2] (в контексті нашої роботи – роллю в БЕС). Критеріями визначення оптимальної стратегії є: а) *передбачуваність середовища*: наскільки можна спрогнозувати попит, конкурентну динаміку, ринок, ефективність компанії та ін.; б) *пластичність середовища*: якою мірою компанія може вплинути на перелічені чинники. Комбінування цих критеріїв дозволяє охарактеризувати потенційні стратегії компанії (табл. 1). Кожне середовище відповідає окремому архетипному підходу до стратегії. Розглянемо їх у контексті завдань вибору стратегії екосистемної компанії. Для обґрунтування вибору компанія має визначити: 1) свою роль в екосистемі – поточну або бажану; 2) тип бізнес-середовища; 3) здатність впливати на правила взаємодії в ньому.

Таблиця 1. Палитра стратегій BCG [2]

Вид стратегії	Характеристика
1. *Класична*: компанія може передбачити зміни, але не може вплинути на них	*Передумови застосування*: висока передбачуваність, низька пластичність середовища**.** *Суть стратегії*: досягнення сталих переваг за рахунок оптимального позиціонування на привабливому ринку. Ринок передбачуваний і стабільний, помірне зростання, сталі технології і «правила гри». Основа конкурентних переваг: масштаб, диференціація. Традиційний інструментарій: бізнес-планування, PESTEL, «5 сил», матричний аналіз
2. *Адаптивна***:** компанія не може передбачити зміни, не може вплинути на них	*Передумови застосування*: 1) низька передбачуваність, низька пластичність бізнес-середовища; 2) відбуваються постійні зміни в технологіях, потребах споживачів, конкурентних пропозиціях, структурі галузі; 3) високі темпи зростання, багато учасників, лідерів немає. *Суть стратегії*: створення та використання тимчасової конкурентної переваги у непередбачуваному середовищі. *Мета*: розвиток стратегічної гнучкості. Постійні експерименти, швидке тестування гіпотез, корегування, масштабування успішних (методологія Agile). Короткі безперервні цикли планування (до 1 р.), план – у формі гіпотези, що ґрунтується на кращих доступних даних. Стратегія *учасника бізнес-екосистеми*: ринок непередбачуваний, а масштаби компанії не дозволяють впливати на нього.
3. *Формувальна*: компанія не може передбачити зміни, але може вплинути на них	*Передумови застосування:* висока пластичність, низька передбачуваність бізнес-середовища; можливість (ресурси, вплив) залучити до взаємодії потрібних учасників. *Суть стратегії*: компанія формує або змінює галузь, впливає на розвиток ринку у бажаному напряму через координацію діяльності багатьох партнерів. Розмивання меж галузей, напрями змін орієнтовні; можливості непередбачувані щодо розміру, темпів зростання, прибутковості і гнучкі через низькі бар'єри входу, відсутність регулювання. *Мета*: створити *потрібне* конкурентне середовище. Стратегія потребує співпраці з іншими компаніями в *бізнес-екосистемі*. Застосування доцільне у: 1) нових галузях з високим темпом зростання, низькими бар'єрами входу; 2) зрілій галузі, фрагментованої, яка перебуває в застої. Інструментарій*:* цифрова платформа, стандарти і правила взаємодії; короткі цикли планування; стратегія реалізується як портфель експериментів. Це – стратегія *оркестратора бізнес-екосистеми*
4. *Візіонерська*: компанія може передбачити зміни і може вплинути на них	*Передумови застосування:* висока пластичність, висока передбачуваність; у компанії є можливість створити або відтворити галузь, формувати свій ринок (першою виявляє новий мегатренд, має потенціал для зміни галузі). Середовище є гнучким *для конкретної компанії*. *Суть стратегії*: зміни бізнес-середовища в інтересах компанії (запровадження галузевих стандартів, вплив на споживачів, визначення напряму розвитку ринку, ін.), формування ринку навколо трансформаційної пропозиції.
5. *Оновлення*: ступінь агресивності бізнес-середовища є такою, що поточний спосіб ведення бізнесу неможливо підтримувати. Характеризується *великими проєктами трансформації*, спрямованими на вивільнення ресурсів і подальший вибір однієї з 4 основних стратегій.	

Як слідує з методики Strategy Palette, екосистемна компанія має обирати: 1) оркестратор - стратегію формування бізнес-середовища; 2) учасник -

стратегію адаптації. Великі компанії (як-от Nvidia) можуть оркеструвати власні БЕС і брати участь у низці партнерських, тож поєднують обидві стратегії. Утім, емпіричний аналіз свідчить, що в низці галузей потенціал екосистемного підходу реалізується через формування спочатку мультипродуктової БЕС всередині компанії (навколо її основних продуктів), з подальшим поступовим переходом до мультиакторної, яка передбачає залучення інших компаній [1]. Реалізувати таку стратегію може компанія-лідер у галузі, яка внаслідок цифровізації піддається трансформації і розмиванню міжгалузевих меж – наприклад, у банківській (зріла, не фрагментована, є лідери, але піддається конкурентному тиску з боку нефінансових і біг-техкомпаній, які реалізують підхід «вбудовані фінанси», пропонуючи альтернативу для все більшої кількості банківських послуг). У такому разі може йтися про роль оркестратора і стратегію *візіонера* – компанія здатна раніше за інших побачити потенціал і формує потрібне їй бізнес-середовище. На наш погляд, візіонерська стратегія також може бути обрана для реалізації екосистемного підходу (як-от свого часу Apple) за таких умов: є підгрунтя для появи нового тренду - технології, бізнес-моделі, що здатні змінити ринок; є незадоволення споживачів поточною ціннісною пропозицією; компанія має ресурси і компетенцію змінити ринок.

Література

1. Левковець О. М. Екосистемні стратегії бізнесу: класифікація та обґрунтування вибору. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6. С. 78-88. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-11

2. Reeves M., Legrand J., Fuller J. Your Strategy Process Needs a Strategy. 14.11.18. URL: https://www.bcg.com/publications/2018/your-strategy-process-needs-a-strategy

Іван Лісняк
здобувач PhD
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ПОДАТКОВІ СТИМУЛИ ДЛЯ НАУКОМІСТКОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВЕКТОР ПОВОЄННОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Повоєнне відновлення України вимагає докорінної зміни економічної моделі — переходу від сировинного типу до високотехнологічної та наукомісткої економіки. Наукомісткий бізнес (R&D-центри, високотехнологічне виробництво, біотехнології, ОПК) має високий рівень ризику та довгий період окупності інвестицій. За таких умов фіскальна політика держави стає ключовим інструментом стимулювання інноваційної активності та залучення капіталу.

Певні кроки у цьому напрямі вже зроблено, зокрема через функціонування правового та податкового простору «Дія.City», який запропонував особливі умови для ІТ-сектору (податок на виведений капітал за ставкою 9%, знижені ставки ПДФО та ЄСВ).[1] Крім того, законодавство про індустріальні парки передбачає звільнення від податку на прибуток на 10 років за умови його реінвестування.[2]. Проте для класичного наукомісткого бізнесу, що поєднує науку та матеріальне виробництво, ці механізми потребують суттєвого розширення.

Основними проблемами поточної ситуації щодо оподаткування наукомісткого бізнесу можна вважати:

По-перше, фокусування на IT, а не на R&D. Наявні пільги ефективно підтримують сервісну ІТ-індустрію, але недостатньо враховують специфіку підприємств, які створюють фізичні інноваційні продукти (наприклад, нові матеріали, прилади, фармацевтику). По- друге, високе податкове навантаження на ранніх стадіях. Стартапи та R&D-лабораторії витрачають більшість капіталу на дослідження, не маючи прибутку в перші роки, тому традиційні пільги на прибуток для них є неефективними. По- третє, брак стимулів для класичного бізнесу. Великі підприємства не мають серйозної мотивації фінансувати українські наукові розробки, оскільки ці витрати не дають суттєвих податкових преференцій.

Для побудови ефективної моделі підтримки наукомісткого бізнесу Україні доцільно імплементувати успішні інструменти інших країн. Показовим може бути досвід Польщі де діє одна з найконкурентніших систем R&D-пільг у Центральній Європі (система супервідрахувань та IP Box). Її головною перевагою є те, що підприємства мають право на додаткове вирахування до 200% витрат на персонал, залучений до R&D. Це означає, що кожна витрачена на дослідження грошова одиниця зменшує базу оподаткування вдвічі. Крім того, інструмент *IP Box* дозволяє оподатковувати доходи від комерціалізації інтелектуальної власності (патентів) за пільговою ставкою 5% CIT/PIT замість стандартних 19%. [3]

Корисним може бути і досвід Ізраїлю (прямі податкові кредити).Відповідно до оновленого Закону про стимулювання R&D (2026 рік), Ізраїль запровадив систему прямих податкових кредитів (R&D tax credits) замість звичайних податкових відрахувань. Компанії отримують пряме зниження податкових зобов'язань на суму від 3% до 4% для звичайних підприємств та від 25% до 30% для спеціальних індустріальних підприємств у депресивних регіонах (Development Area A). Понад те, якщо компанія не має прибутку, невикористаний податковий кредит через 4 роки виплачується державою у вигляді прямого грошового гранту, що нівелює ризики стартапів на ранніх етапах**.** [4]

Система податкової політики у сфері наукомісткого виробництва потребує суттєвого реформування. Основними напрямками реформування податкових стимулів можуть бути:

- Впровадження системи R&D-податкових кредитів (Tax Credits). Досвід країн ЄС та США показує, що підприємствам доцільно дозволити зменшувати свої податкові зобов'язання (наприклад, з податку на прибуток або ПДВ) на суму, еквівалентну 100–150% витрат, понесених на дослідження та розробки.

- Супервідрахування (Super-deductions) на інноваційне обладнання. Надання права підприємствам списувати витрати на купівлю лабораторного, випробувального та високотехнологічного обладнання у розмірі, що перевищує його реальну вартість (наприклад, 125% або 150% від вартості) протягом першого року експлуатації.

- Податкові канікули для університетських стартапів (Spin-offs). Звільнення від сплати податків на перші 3–5 років для підприємств, створених при закладах вищої освіти та наукових установах для комерціалізації патентів.

- Пільги на фонд оплати праці науковців. Поширення практики «Дія.City» (знижений ЄСВ та ПДФО) на офіційно зареєстровані R&D-підрозділи промислових та технологічних компаній, щоб зупинити «відтік мізків» за кордон.

- Звільнення від мита та ПДВ на імпорт наукового обладнання. Скасування фіскального навантаження на ввезення унікальних приладів, хімічних реагентів та компонентів, які не виробляються в Україні, але необхідні для проведення досліджень.

Отже, якщо мова йде про підтримку наукомісткого бізнесу, податкові стимули не повинні сприйматися як «втрати бюджету». Це стратегічні інвестиції у створення нової доданої вартості. Запровадження таргетованих R&D-кредитів, зниження податкового тиску на заробітну плату науковців та фіскальне стимулювання індустріальних парків дозволить Україні стати Східноєвропейським хабом для наукомістких виробництв, що є критично важливим для успішної повоєнної модернізації.

Література

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1667-IX (щодо правового режиму «Дія.City»). *URL: rada.gov.ua*.

2. Про індустріальні парки : Закон України від 21 черв. 2012 р. № 5018-VI (зі змінами щодо податкових та митних стимулів). *URL: rada.gov.ua*.

3. R&D Relief and IP Box in 2026 — Changes in Polish Law and Application / Lintax Global Compliance. 2026. May 4. *URL: https://www.lintax.pl/* (дата звернення: 02.06.2026)

4. Law for the Encouragement and Incentivization of Research and Development, 2026 (Chapter 10, enacted on April 13, 2026) / Parliament of Israel (Knesset). *URL: knesset.gov.il* (дата звернення: 02.06.2026)

5. Israel’s R&D Tax Credit Helps Big Tech Firms, Adapts to Pillar Two : Policy Analysis / Bloomberg Tax. 2026. May 5. *URL: https://news.bloombergtax.com/* (дата звернення: 02.06.2026).

Сергій Лісовий
здобувач PhD
Державна навчально-наукова установа
«Академія фінансового управління»
Київ, Україна

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІТ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Підприємства сфери інформаційних технологій функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, технологічних змін, посилення кіберризиків та зростання вимог до забезпечення сталого розвитку. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами, здатної своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати рівень адаптивності та підтримувати прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас традиційні підходи до оцінювання результативності діяльності ІТ-підприємств не повною мірою враховують фактори резилієнтності та ESG-орієнтованого розвитку. Це зумовлює необхідність удосконалення аналітичного інструментарію оцінювання резилієнтності бізнес-процесів підприємств сфери ІТ.

Реалізація зазначеного потребує посилення інформаційної основи прийняття управлінських рішень, насамперед шляхом розширення використання даних бухгалтерського обліку, управлінської та нефінансової звітності для формування системи релевантних показників оцінювання.

Необхідність розвитку інформаційного забезпечення управління підприємствами в умовах сталого розвитку підтверджується сучасними міжнародними тенденціями. Зокрема, у доповіді ОЕСР наголошується, що забезпечення резилієнтності підприємств дедалі більше пов’язується із якістю розкриття інформації про сталий розвиток, використанням системи показників для прийняття управлінських рішень та інтеграцією нефінансових даних у корпоративне управління [1]. Водночас ЮНКТАД підкреслює, що цифрова економіка характеризується високою динамікою розвитку та потребує формування якісної інформаційної бази для забезпечення адаптивності суб’єктів господарювання до сучасних викликів, що передбачає посилення ролі даних, аналітики та систем оцінювання результативності бізнес-процесів [2]. За таких умов особливої актуальності набуває розроблення методичних підходів до оцінювання резилієнтності бізнес-процесів підприємств сфери ІТ на основі даних бухгалтерського обліку, управлінської та нефінансової звітності.

У зв’язку з цим інформаційне забезпечення оцінки резилієнтності управління бізнес-процесами доцільно формувати на основі інтеграції фінансових, операційних та ESG-даних підприємства. До складу відповідної інформаційної бази можуть бути включені показники фінансової результативності, ефективності використання ресурсів, кадрової стабільності, рівня цифровізації бізнес-процесів, кібербезпеки, а також індикатори екологічної та соціальної відповідальності.

Комплексне використання зазначених даних сприятиме підвищенню якості аналітичної оцінки, своєчасному виявленню ризиків та формуванню інформаційного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Запропонований підхід створює методичне підґрунтя для формування інтегральної системи оцінювання резилієнтності бізнес-процесів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах невизначеності та забезпечення сталого розвитку підприємств сфери інформаційних технологій.

Література

1. OECD. Global Corporate Sustainability Report 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-corporate-sustainability-report-2025_bc25ce1e-en.html

2. UNCTAD. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. Geneva: United Nations, 2025. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025

Оксана Лотиш
канд.екон.наук, доцент
Західноукраїнський
національний університет
Тернопіль, Україна

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МОЛОЧНИХ РИНКІВ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ: ТРАНСФОРМАЦІЇ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ

Молочна продукція є критично важливою складовою щоденного споживчого кошика громадян України. Проте впродовж останніх років вітчизняний молочний сектор зазнає глибоких структурних та операційних трансформацій, що безпосередньо зумовлені повномасштабною воєнною агресією росії, радикальними змінами у споживчому попиті та кон'юнктурою зовнішньоекономічних ринків. Воєнні дії створили безпрецедентні інфраструктурні, логістичні та сировинні бар'єри. Попри це, сектор виявив високий рівень адаптивності та життєздатності. За таких обставин обґрунтування викликів розвитку молочної індустрії в контексті євро інтеграційних процесів та пошук шляхів стабілізації ринку сировини й готової продукції набувають особливого теоретичного та прикладного значення[2].

Порівняльний аналіз молочного ринку України та Польщі демонструє взаємодію двох різних моделей розвитку: інтенсивної європейської моделі (Польща), яка спирається на масштабну модернізацію і субсидії, та кризово-адаптаційної моделі (Україна), яка змушена трансформуватися під впливом повномасштабної війни, але демонструє високу життєздатність.

На основі детального дослідження емпіричних даних Державної служби статистики та аналітичних звітів щодо функціонування молочного ринку

України та Польщі нами здійснено порівняльний аналіз за ключовими критеріями.

Сировинна база та поголів'я корів є базовим показником розвитку як молочної галузі, так і переробки молока. В Україні скорочення поголів'я корів є довготривалим трендом, який посилила війна, насамперед, через втрати на прифронтових територіях у промислових виробників та у господарствах населення. Станом на початок 2025 р. загальне поголів'я корів скоротилося до 1,26 млн голів. Проте у промисловому секторі спостерігається інтенсифікація виробництва молока. Так у 2025 р. вперше за роки незалежності промислові підприємства збільшили поголів'я на 3% (до 385 тис. голів), а виробництво молока в цьому сегменті зросло на 7% (до 3,2 млн тонн) завдяки зростанню продуктивності [2;5]. Водночас Польща демонструє стабільне лідерство в ЄС. Поголів'я молочних корів є відносно стабільним із незначним коливанням і складає близько 1,92 млн голів. При цьому обсяги заготівлі молочної сировини постійно зростають – за 11 місяців 2024 р. виробництво молока збільшилось на 4%, досягнувши показника у 12 млрд л, що забезпечується високою концентрацією молочних ферм та їх технологічністю [4].

Ефективність та продуктивність виробництва молока відображає надої молока на одну корову за певний період. В Україні спостерігається глибока поляризація надоїв молока. Так промислові ферми досягли європейського рівня ефективності – середній надій на одну корову в підприємствах зріс із 6863 кг у 2021 р. до 7568 кг у 2024 р., а в деяких лідерів ринку перевищив за 8000 кг. Водночас у господарствах населення надої залишаються низькими (близько 4600 кг) через застарілу генетику та нестачу інвестицій [2]. Польща після вступу до ЄС провела повну технічну та генетичну модернізацію в молочному секторі. Продуктивність корів є стабільно високою на загальнонаціональному рівні, що дозволяє польським виробникам мати нижчу собівартість виробництва готової продукції на одиницю ефективності порівняно з українськими виробниками [1].

Завантаженість потужностей в переробній галузі є мірилом обсягу виробництва та забезпечення населення країни базовою молочною продукцією. В Україні війна призвела до втрати близько 40 молокопереробних заводів на окупованих територіях. На сьогодні в країні функціонує близько 120 молокозаводів. Недовантаженість потужностей (використовуються лише на 50-60%) та висока частка тіньового сектору переробки (близько 800 тис. тонн або 20% ринку) є головною проблемою виробників. У 2025 р. ситуація дещо покращилась і обсяги промислового надходження молока зросли до 3,6 млн тонн, перевищивши довоєнний 2021 р. В той же час переробна індустрія Польщі консолідована навколо потужних фірм (Mlekovita, Mlekpol) та новітніх ліній, які є сучаснішими за німецькі чи французькі заводи, орієнтуючись на масовий експорт [1; 2].

Показники обсягів зовнішньої торгівлі відображають масштаби виробництва та експорту молочної продукції в міжнародній торгівлі. Дані таблиці 1 показують, що українські переробники молока за обсягами експорту, географічною орієнтацією, структурою експортних поставок та станом торгівельного балансу України значно поступаються аналогічним показникам польських виробників молочної продукції.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз показників зовнішньої торгівлі України та Польщі

Показник	**2025**	
	Україна	**Польща**
Обсяги експорту	~0,7 млн тонн (у молочному еквіваленті)	Понад 3,1 млрд євро (рекордні показники у 2025 р.)
Географічна орієнтація	Країни Азії, Африки, Молдова; частково ЄС (етнічний попит)	73% – країни ЄС (Німеччина, Чехія, Нідерланди), 27%– треті країни
Ключові експортні товари	Вершкове масло, сухе молоко, казеїн, сироватка	Тверді та кисломолочні сири, питне молоко, вершки, йогурти
Торговельний баланс	Коливається від незначного дефіциту до слабкого профіциту	Стабільно профіцитний (+1,1 млрд євро лише за перше півріччя 2025)

Джерело: складено автором за [2; 3; 5]

Польща є головним торговельним конкурентом та одночасно партнером України. Близько 80-85% усього імпорту твердих сирів до України постачається саме з Польщі. Через дотації ЄС та ефективну логістику польський сир часто є дешевшим, ніж продукція вітчизняних сироварів [1].

Цінова кон'юнктура є визначальним чинником, що формує пропозицію на молочному ринку. Історично ціни на сире молоко в Україні були значно нижчими за європейські. Проте внутрішні кризи через дефіцит сировини, зокрема восени 2024 р., та інфляція підтягнули українські ціни на молоко вищого ґатунку до рівня 364-402 євро за тонну. В той же час у Польщі ціни коливаються в межах 380-493 євро за тонну [2].

Стабільність попиту споживачів на ринку молочної продукції відображає їхню купівельну В Україні через зменшення чисельності населення та зниження реальних доходів споживання молочних продуктів впало до 209 кг на особу на рік, що становить близько 55% від норми. У Польщі внутрішній ринок стабільний і демонструє постійне збалансоване споживання завдяки високій купівельній спроможності населення.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз молочного ринку України та Польщі за 2022-2025 рр.

Критерій	Молочний ринок України	Молочний ринок Польщі
Динаміка поголів'я	Стрімке скорочення (війна, падіння в домогосподарствах)	Стабільність з високою щільністю промислових стад
Джерела фінансування	Власні кошти підприємств, обмежені держпрограми	Потужні дотації Спільної аграрної політики ЄС (CAP)
Якість сировини	Швидке зростання частки молока «Екстра» сорту в промисловому секторі	100% відповідність суворим стандартам безпеки ЄС
Конкурентна позиція	Висока маржинальність у сегменті масла та сухого молока	Абсолютна домінація в сегменті сирів та високомаржинальних йогуртів

Джерело: складено автором

Таким чином, за останні 5 років Польща зміцнила свій статус молочного хабу Східної Європи, нарощуючи експортну експансію. Україна, попри колосальні шоки війни, за рахунок швидкої модернізації комерційних молочних ферм змогла не просто утримати ринок, а й вийти на траєкторію інтенсивного відновлення переробки у 2025 р. Головним викликом на майбутнє для України залишається жорстка конкуренція з польськими виробниками під час майбутньої інтеграції до ЄС. Однак, як тільки Україна вступить до ЄС, вітчизняні виробники отримають ті ж переваги, які колись мала Польща – доступ до ресурсів для модернізації виробництва.

Література

1. Nearly 85% of Ukraine's cheese imports come from Poland – expert. https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4119396-nearly-85-of-ukraines-cheese-imports-come-from-poland-expert.html

2. Лотиш О.Я. Стратегічні виклики розвитку молочної галузі України в час війни. Інфраструктура ринку. 2024. №81. С. 32-38. http://www.market-infr.od.ua/uk/81-2024

3. Production and export of milk and dairy products in the first half of 2025. https://www.trade.gov.pl/en/news/production-and-export-of-milk-and-dairy-products-in-the-first-half-of-2025/

4. Poland among the largest milk producers in the EU, decrease in cow population in 2024. https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2025/04/28/poland-among-the-largest-milk-producers-in-the-eu

5. 2025 рік для молочної галузі: кризи, відновлення виробництва та обережні прогнози. https://www.proagroukraine.com/2025-rik-dlia-molochnoi-haluzi-kryzy-vidnovlennia-vyrobnytstva-ta-oberezhni-prohnozy/

Марта Манухіна
канд.екон.наук, доцент
Олександр Кошарський
докторант, PhD Економіка
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля
Київ, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Геополітичні конфлікти, воєнні дії, економічні кризи, цифрові трансформації, зміни споживчих переваг і глобальні виклики формують нові ризики для суб'єктів господарювання та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. За таких умов традиційні підходи до стратегічного планування часто

втрачають ефективність, що актуалізує потребу у використанні інструментів прогнозування та адаптивного управління. Одним із найбільш дієвих інструментів економічної аналітики виступає сценарний аналіз.

Сценарний аналіз являє собою метод стратегічного прогнозування, який передбачає розроблення декількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На відміну від традиційного планування, що орієнтується на один прогнозований варіант майбутнього, сценарний підхід дозволяє врахувати множинність можливих подій та підготувати підприємство до різних варіантів їх реалізації.

Особливого значення сценарний аналіз набуває в умовах невизначеності, коли неможливо з високою точністю спрогнозувати подальший розвиток економічної ситуації. У таких умовах підприємства повинні бути готовими як до позитивних змін ринкового середовища, так і до виникнення кризових явищ. Сценарне планування дозволяє оцінити потенційний вплив різних факторів на результати діяльності підприємства та сформувати систему превентивних управлінських заходів.

Зазвичай у практиці стратегічного управління використовують три основні сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний. Оптимістичний сценарій передбачає сприятливий розвиток зовнішнього середовища та максимальне використання можливостей підприємства. Базовий сценарій ґрунтується на найбільш ймовірних тенденціях розвитку подій. Песимістичний сценарій враховує реалізацію найбільш критичних ризиків та загроз для бізнесу. Порівняння результатів за різними сценаріями дозволяє оцінити рівень стійкості підприємства та визначити напрями підвищення його адаптивності.

Економічна аналітика забезпечує інформаційну основу сценарного аналізу. Для формування якісних сценаріїв використовуються дані фінансової звітності, показники ринкової кон’юнктури, макроекономічні індикатори, результати маркетингових досліджень, аналітичні прогнози та експертні оцінки. Важливе значення мають також методи статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання та прогнозування, які дозволяють оцінити ймовірність реалізації окремих сценаріїв.

Однією з переваг сценарного аналізу є його здатність інтегрувати ризик-орієнтований підхід у систему стратегічного управління. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість заздалегідь визначати критичні точки впливу ризиків, формувати резерви ресурсів та розробляти механізми швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливо актуальним це є для українських підприємств, діяльність яких сьогодні відбувається в умовах воєнних та економічних викликів.

У сучасній практиці сценарний аналіз дедалі частіше поєднується з цифровими технологіями економічної аналітики. Використання Business Intelligence, систем підтримки прийняття рішень, технологій великих даних та штучного інтелекту значно підвищує точність прогнозів і дозволяє оперативно оновлювати сценарії залежно від змін ринкової ситуації. Це створює передумови для більш гнучкого та адаптивного управління підприємством.

Важливим результатом використання сценарного аналізу є підвищення організаційної резильєнтності підприємства. Підготовка до різних варіантів розвитку подій сприяє формуванню здатності швидко відновлюватися після кризових впливів, підтримувати стабільність бізнес-процесів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей навіть за несприятливих умов.

Отже, сценарний аналіз виступає важливим інструментом економічної аналітики, що забезпечує підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності. Його використання дозволяє підприємствам більш ефективно управляти ризиками, прогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища та формувати адаптивні стратегії розвитку. У сучасних умовах сценарний підхід стає невід'ємною складовою стратегічного управління та важливою передумовою довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999. 519 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
3. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36. No. 2. P. 25–40.
4. Ringland G. Scenario Planning: Managing for the Future. Chichester : Wiley, 2019. 394 p.

Олексій Мельник
д-р.екон.наук, професор
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

СТАБІЛЬНІСТЬ РІВНЯ МОНЕТАРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ОДНА З УМОВ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Будь-який бізнес може розвиватись лише тоді, коли для цього існують відповідні умови. Сучасний український бізнес при цьому не є виключенням. Однією з найважливіших зовнішніх умов для його розвитку є не тільки інституційне, нормативно-правове, а й грошове забезпечення.

Теоретичне осмислення проблеми рівня забезпечення підприємницької діяльності грошовою масою, хоча і не було стрижнем економічної теорії, але йому приділялась чільна увага. Окремі думки з цього приводу можна знайти ще у ранніх меркантилістів, які стверджували, що зростання кількості золота та срібла в країні стає не тільки проявом багатства країни, а й основою її економічного процвітання. Проте подальший економічний розвиток дав підстави для висновку про те, що просте зростання грошової маси (навіть втіленої у золоті

та сріблі) може призводити не стільки до економічного зростання та збільшення реального добробуту, скільки до банального зростання рівня цін, а рівень реального добробуту при цьому може навіть зменшуватись.

Вихідною точкою для визначення рівня монетарного забезпечення підприємницької діяльності та економіки загалом є пропозицією грошей на грошовому ринку. При цьому для виконання грішми різних своїх функцій можуть використовуватись різні грошові агрегати (М0, М1, М2, М3). Також важливо розуміти, що показники рівня монетарного забезпечення економіки можуть бути розділені на номінальні та реальні. Номінальні показники пов'язані з існуючою на даний момент кількістю грошових одиниць та їхнім номіналом. Проте номінальні показники грошової маси не дають уявлення про те, чи достатньо цих грошових агрегатів для нормального функціонування економіки. Відповідь на це питання пов'язана з переходом від номінальних до реальних показників.

Реальні показники рівня монетарного забезпечення економіки пов'язані з фактичною потребою економіки в цих грошах, яка визначається впливом двох головних чинників: 1) інфляцією та 2) зміною реальної величини економічних показників. Саме тому реальні показники рівня монетарного забезпечення економіки визначаються через співставлення номінальних показників грошової маси (різних грошових агрегатів) з номінальним ВВП. Співставлення грошових агрегатів з номінальним ВВП пов'язано з тим, що саме зміни номінального ВВП якраз і враховують вплив двох вищеназваних чинників (інфляції та зміни реальних величин економічних показників).

Статистичні дані свідчать про те, що рівень реальної монетизації економіки України протягом усього періоду її незалежності змінювався різноспрямовано та різним темпом. Але найважливішим є те, яким чином і куди змінюється рівень реального монетарного забезпечення економіки.

Нині можна стверджувати, що протягом 2012-2025 рр. рівень реального монетарного забезпечення як підприємницької діяльності, так і економіки загалом змінювався різноспрямовано. Всі наведені нижче дані були розраховані автором на підставі статистичних даних НБУ [1]. Так, зокрема грошовий агрегат М0 до 2014 року збільшувався і тоді досяг своєї максимальної величини в 17,83 % від ВВП. Те саме стосується і грошового агрегату М1, максимальна величина якого досягла тоді рівня у 27,44 % від ВВП. По грошових агрегатах М2 та М3 ситуація виглядала таким чином: у 2013 р. реальний грошовий агрегат М2 досяг свого максимуму у 61,85 % від ВВП, а максимум реального грошового агрегату М3 тоді ж був зафіксований на рівні 62,04 % від ВВП. При цьому ці показники – це пікові значення відповідних реальних грошових агрегатів за весь період незалежності.

Після цього тенденція до зростання показника реальної грошової маси (по будь-якому з грошових агрегатів) в Україні замінилась тенденцією до падіння показника реальної грошової маси по всіх грошових агрегатах. Тобто протягом 2015–2018 років в Україні панували тенденції до зменшення рівня реальної монетизації економіки. Так, співвідношення агрегату М0 (готівка в обігу) до ВВП за цей період знизилось із максимальних за весь час

спостереження 17,83 % у 2014 р. до 9,66 % у 2019 р. (тобто зниження за ці роки відбулось на 8,17 відсоткових пункти). Те саме стосується і грошового агрегату М1. Його рівень у співставленні з ВВП зменшився з 27,44 % у 2014 р. до 18,85 % у 2018 р. (тобто він зменшився на 8,59 відсоткових пункти від його значення в 2014 р.). Показники по грошових агрегатах М2 та М3 виглядають приблизно так само. Співвідношення грошового агрегату М2 та ВВП у 2013 р. становило 61,85 %, а у 2018 р. воно впало до 35,78 % (тобто на 26,07 відсоткових пункти). А рівень грошового агрегату М3 у співставленні із ВВП просів з 62,04 % до 35,89 % у 2018 р. (падіння на 26,15 відсоткових пункти за 5 років).

Після цього зростання невпевненості населення України у своєму майбутньому через пандемію COVID-19 та початок повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну призвало до зміни тенденції. Реальна грошова маса почала зростати і сягнула свого проміжного максимуму в 2022 році. Тоді величина реальної грошової маси по агрегату М0 піднялась до 12,71 % (з 9,66 %), по агрегату М1 – до 29,99 % (з 18,85 %), по агрегатах М2 та М3 вона піднялась до 47,73 % та 47,75 % (з рівнів у 35,78 та 35,89 %).

Проте після того, як населення України відчуло певну впевненість у своєму економічному становищі, загальна тенденція до збільшення грошових запасів та до зростання реальної грошової маси (навіть в умовах війни) знову змінилась на протилежну. Реальна грошова маса почала знижуватись. По грошових агрегатах М0, М2 та М3 мінімум був зафіксований у 2025 році. Він становив відповідно: 9,71 %, 45,02 та 45,03 %. Звичайно, це значно більше того глобального мінімуму, який був зафіксований у 2018–2019 рр., проте і це є достатньо серйозною величиною, яка свідчить про істотний рівень довіри населення України до своєї грошової одиниці. При цьому варто зауважити, що протягом 2023–2025 років в Україні наявне не тільки стабільне економічне зростання (на 5,5; 3,2 та 1,8 %), а й помірні темпи інфляції (12,9; 6,5 та 12,7 %).

Узагальнюючи все, що було сказано раніше, можна прийти до **висновків**, що в Україні в умовах невизначеності рівень реального монетарного забезпечення економіки зростає. І саме це стає не тільки умовою виживання населення, а й умовою стійкості ведення бізнесу за наявності істотного рівня невизначеності. В умовах, коли рівень економічної невизначеності починає спадати, то також починає спадати і потреба у реальному монетарному забезпеченні суб'єктів економіки. Саме через це падінні рівня реального монетарного забезпечення економіки при зростанні економічної стабільності не перетворюється на джерело серйозних загроз для ведення бізнесу. Він і за таких умов може продовжувати стабільно розвиватися.

Література

1. Сайт НБУ: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bank.gov.ua/

Михайло Михайлюк
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ПРІОРИТЕТІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна ситуація багатополярного світу несе виклики та загрози, розмір і макроекономічне значення яких часто не вдається усвідомити навіть оперуючи виваженим інструментарієм та досвідом фундаментальної економічної аналітики. Єдиним вірним шляхом у подоланні невизначеності вектору розвитку вітчизняної економіки за таких умов є тверде слідування інноваційним пріоритетам, що системно та послідовно наповнюють сфери та галузі господарських відносин суспільства, гарантуючи інтенсивність науково-технологічного прогресу, як головного драйверу економічного поступу.

В тезах ми розглянемо чому інноваційний аспект забезпечує ефективне формування пріоритетів національного економічного розвитку в умовах невизначеності, в який спосіб долається розмитість контурів майбутньої архітектоніки вітчизняної економіки та акцентується увага і зусилля на стратегічних перевагах, які має Україна в часи надважких випробувань.

Як відомо, інноваційні технології суттєво прискорюють темпи економічного розвитку, заощаджують обмежені економічні ресурси, надають можливість оптимізувати виробничі процеси та вчасно реагувати на швидкоплинність ринкової кон'юнктури. Як це не парадоксально звучить, але інновації породжуючи невизначеність, надають можливість ефективно керувати нею, спрямовуючи її у русло свідомо-контрольованих дій та пріоритетів у конкурентній боротьбі сучасного глобалізованого світу.

Економіка України під час війни безпосередньо набула досвіду та розуміння, що саме акцент на інноваційні засади розвитку створює перспективи і можливості протистояння агресії з боку росії, подолання невизначеності чи імпульсивності західної підтримки в цей надважливий час випробувань. Слід звернути увагу, що саме інноваційні аспекти розвитку вітчизняної економіки є безальтернативним заходом як гарантування економічної непохитності під час війни, так і повоєнної розбудови з урахування втрат та обмеженості соціально-економічних ресурсів.

Отже на що слід звернути увагу, аналізуючи інноваційні пріоритети економічного розвитку України, що обмежать негативний вплив невизначеності.

По-перше, враховуючи турбулентність зовнішнього та внутрішнього розвитку економіки, необхідно керувати конкурентоспроможністю на інноваційних засадах[1,с.134]. Маємо на увазі дифузію інновацій як перманентного та всеосяжного процесу на ключових напрямках економічного відтворення.

По-друге, інноваційне наповнення промислової парадигми Індустрія 5.0, до якої у сучасних умовах все більше прикута увага через її консолідуючу

креативність суб'єктів передовими технологіями, штучним інтелектом та стійкістю - розробкою гнучких бізнес-моделей та ланцюгів постачання, здатних швидко адаптуватися до криз, глобальних змін чи форс-мажорних обставин.

По-третє, інноваційне сприяння розвитку людського капіталу через пріоритетність освіти, охорони здоров'я, стимулювання малого та середнього бізнесу державою, що обумовить важливі макроекономічні наслідки - інституційну підтримку у створенні вітчизняної високотехнологічної продукції зі значною питомою вагою валової доданої вартості в кінцевому продукті[2, С.173].

По-четверте, інноваційний вплив на секторальну диверсифікацію у виокремленні та сприянні розвитку галузей економіки держави чи регіону, у зменшенні залежності від імпорту та збільшення локалізації виробництва. Під час нинішньої війни з росією вітчизняна економіка найбільш чутлива до можливостей автономного виробництва та впровадження імпортозаміщення через обставини військово-політичних відносин з іншими країнами заходу.

По-п'яте, система інноваційних заходів у забезпеченні стратегічної трансформації критичної інфраструктури, в тому числі енергетики, цифрових комунікацій, транспорту та ін., що забезпечують як підвищення загальної економічної ефективності та збалансованості вітчизняної економіки, так і гарантують її стійкість у надзвичайних умовах чи то в зимовий період, чи то від терористичних атак агресора.

По-шосте, залучення інноваційних чинників у забезпеченні стратегічної гнучкості та стратегічної альтернативи в умовах невизначеності та мінливості ринкового середовища для швидкої модернізації, модифікації, адаптації та стійкості перед викликами та загрозами, існуючими ризиками, які час від часу зростають.

По-сьоме, інноваційний аналіз та моніторинг ринку топових науково-технологічних пріоритетів, що мають перспективу ефективного застосування в існуючому економічному просторі України для формування відповідних ніш та секторальних пріоритетів у взаємовідносинах з європейськими партнерами та іншими країнами демократичного світу.

По-восьме, інноваційні пріоритети мають формувати нову динаміку змін вітчизняної економіки, побудовану на людиноцентризмі та трансгуманізмі, новій організаційній культурі та етеці відтворювальних відносин, де є постійна співпраця з інтелектуальними системами як щодо оновлення контенту зрушень та динаміки трансформацій, так і індивідуальних економічних траєкторій суб'єктів економіки у вирі перевантаженого інформаційного середовища.

Аналізуючи заходи підтримки інноваційних аспектів вітчизняної економіки в умовах невизначеності західними партнерами, слід зазначити, що Європейська інвестиційна рада, враховуючи існуючі виклики та загрози для України у протистоянні з російським агресором, затвердила Робочу програму на 2026 рік. Нею передбачені можливості фінансування на суму понад 1,4 мільярди євро для стратегічних технологій та масштабування компаній, зокрема запроваджено нову схему STEP Scale Up з очікуваним збільшенням бюджету до 900 мільйонів євро у 2027 році. Фінансування: інвестиції від 10 до 30 мільйонів євро через фонд EIC Fund на компанію з приватними співінвестиціями на загальну суму 50–150 мільйонів євро. Фокус на усунення дефіциту фінансування для масштабування

deep tech у Європі: цифрові технології, чисті та ресурсоефективні технології, включаючи досягнення цілей net-zero, біотехнології. Оновлені «Виклики EIC» (EIC Challenges). 120 мільйонів євро на підтримку технологій, таких вітчизняних технологій як: автономні будівельні роботи; кліматостійкі сільськогосподарські культури; перетворення відходів на матеріали; медична діагностика [3].

Висновки.

1. Інноваційні аспекти розвитку економіки України в умовах невизначеності передбачають концентрацію зусиль держави, бізнесу, західних партнерів у формуванні спільної парадигми безальтернативності науково-технологічному відтворенню, що передбачає тотальне перезавантаження національної економіки на якісно нових перспективних засадах, які здатні створити надійний фундамент як протистоянню російській агресії, так і гарантувати подальший конкурентний повоєнний розвиток.

2. Формування системного інноваційного сприяння та стимулювання широкоформатного застосування інноваційних технологій є визначальними драйверами економічного розвитку України, досягненням вітчизняної економіки параметрів та стандартів країн розвиненого заходу, підвищенням ефективності функціонування, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та убезпечення її від існуючих загроз та викликів, непредбачуваності економічної долі.

3. Інноваційні пріоритети вітчизняного економічного розвитку за умов невизначеності – це, перш за все, фундаментальний, науково обгрунтований підхід до прогнозування засад конкурентного виживання та протистояння у боротьбі за перспективи економічного розквіту нації, посідання чинного місця серед інших країн євроспільноти, де чинники моралі та етики у взаємовідносинах набувають все більшого значення.

4. Інноваційно-відтворювальний розвиток економіки України розширює перспективні можливості у протистояннях щодо військових та економічних конфліктів, які залишаються актуальними, формуванні резистентності та стійкості національної економіки на тернистому шляху до євроінтеграційних трансформацій як у поточний період, так і віддаленому майбутньому.

Література

1. Соломніков І.В. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності (С.134-150) // Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб’єктів господарювання в умовах цифровізації; колективна монографія за ред. д-р.екон.наук, професор Чобіток В.І. – Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2024. – 451с.

2. Солодкий В.О. Інноваційні стратегії та моделі забезпечення рівноважного розвитку економічних систем // Вісник національного університету водного господарства та природокористування м. Рівне, серія “Економічні науки”, випуск 2(108) 2024р., С.170-177.

3. Офіс горизонт Європа в Україні: https://horizon-europe.org.ua/uk/news/yevropejska-innovaczijna-rada-zatverdyla-robochu-programu-na-2026-rik/

Олена Омельяненко
доктор філософії
Інститут економіки
промисловості НАН України
Київ, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах постконфліктного відновлення територіальні громади постають як ключові суб'єкти формування нової моделі соціально-економічного розвитку, заснованої на стійкості, адаптивності та здатності до самовідновлення. У цьому контексті особливого значення набуває аналітика резилієнтності громад. Вона дозволяє виявити приховані ресурси території, визначити потенціал відновлення та окреслити напрями стратегічних управлінських рішень. Аналітика виступає інструментом перетворення розрізнених даних про просторові, інфраструктурні, соціальні, людські та інституційні характеристики громади на основу розроблення ефективних стратегій розвитку.

У межах дослідження аналітика розглядається як науково-методичний базис оцінювання потенціалу відновлення постконфліктних територій. Її зміст виходить за межі класичного аналізу економічних показників і охоплює ідентифікацію внутрішніх ресурсів громади, оцінку рівня їх мобілізації, аналіз здатності локальних інститутів до координації дій, виявлення чинників, що підсилюють або, навпаки, обмежують розвиток. Такий підхід дає змогу перейти від реактивного управління наслідками кризи до проактивного формування траєкторій відновлення, заснованих на науково обґрунтованій оцінці реальних можливостей території. Особливе значення має аналіз ендогенних ресурсів. Вони визначають спроможність громади діяти як відносно автономна система, що здатна генерувати внутрішні імпульси розвитку навіть в умовах обмежених зовнішніх ресурсів.

Запропонований підхід ґрунтується на поєднанні системного, ендогенного, просторового, інституційного та аналітико-оцінювального підходів до дослідження резилієнтності територіальних громад. Його методологічна логіка полягає в тому, що громада розглядається як цілісна соціально-економічна система. В її межах людський капітал, соціальні зв'язки, інфраструктура, життєвий простір, економічний потенціал та управлінська спроможність формують взаємопов'язану конфігурацію розвитку. Відповідно, резилієнтність визначається як інтегральна здатність громади зберігати функціональність, адаптуватися до криз, відновлюватися після втрат і запускати нові траєкторії розвитку на основі внутрішніх ресурсів.

Методологія дослідження передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних рівнів аналізу. Перший рівень є якісно-концептуальним і спрямований на теоретичне обґрунтування складових моделі, уточнення змісту ключових категорій (резилієнтність громади, потенціал відновлення, ендогенні ресурси,

життєвий простір, соціальне партнерство, людський капітал). Другий рівень є кількісно-аналітичним і полягає у формалізації цих категорій через систему змінних, індикаторів та інтегральних показників. Це дає змогу перейти від описового до вимірювального аналізу. Поєднання цих рівнів забезпечує не лише пояснення явища, а й можливість його практичного оцінювання.

На першому етапі визначаються ключові блоки моделі: людський капітал H, соціальний капітал S, інфраструктурна спроможність I, економічний потенціал E, потенціал життєвого простору P та інституційно-управлінська спроможність G. Резилієнтність територіальної громади в умовах постконфліктного відновлення може бути представлена як функція взаємодії цих груп факторів:

$$R=f(H, S, I, E, P, G)$$

де R – інтегральний індекс резилієнтності громади; H – людський капітал; S – соціальний капітал та рівень партнерської взаємодії; I – інфраструктурна спроможність; E – економічний потенціал; P – потенціал життєвого простору; G – інституційна та управлінська спроможність.

Кожен блок розкладається на систему індикаторів, які відображають конкретні характеристики громади. Наприклад, людський капітал охоплює рівень освіти, професійну кваліфікацію, підприємницьку активність, демографічну стійкість і готовність населення до участі в розвитку. Соціальний капітал відображає рівень довіри, силу горизонтальних зв'язків, активність громадських ініціатив, ступінь міжсекторальної взаємодії та наявність партнерських мереж. Інфраструктурний блок охоплює транспортну, комунальну, енергетичну, цифрову та безпекову складові. Економічний потенціал описує зайнятість, диверсифікацію, інноваційну активність, інвестиційну привабливість і розвиток малого та середнього бізнесу. Просторовий блок фіксує якість житлового середовища, екологічну безпеку, інклюзивність, доступність послуг, культурну привабливість і комфортність території. Інституційний блок характеризує здатність громади планувати, координувати, залучати ресурси та адаптуватися до змін.

Дана структуризація дозволяє операціоналізовану модель, де кожен компонент можна описати через набір вимірюваних параметрів. Це важливо, оскільки резилієнтність у дослідженні розглядається як багатовимірна властивість територіальної системи, а не зводиться до одного показника,

Далі здійснюється формування емпіричної бази дослідження. Джерелами даних можуть бути офіційна статистика, дані органів місцевого самоврядування, матеріали стратегій розвитку громад, результати соціологічних опитувань, експертні оцінки, дані про інфраструктурні об'єкти та просторові характеристики території. Особливе значення має поєднання об'єктивних та суб'єктивних даних. Об'єктивні показники дозволяють оцінити реальний ресурсний стан громади. Суб'єктивні дані відображають сприйняття населенням якості життєвого простору, рівня безпеки, довіри, участі та готовності до змін.

Після стандартизації показників здійснюється розрахунок часткових індексів для кожного блоку змінних. Так, індекс людського капіталу H обчислюється як

агрегований показник на основі нормованих значень освітніх, професійних і демографічних характеристик; індекс соціального капіталу S формується на основі довіри, кооперації та мережевої взаємодії. Аналогічно визначаються індекси I, E, P та G. Для агрегування може застосовуватися як проста середня арифметична, так і зважена середня, якщо певним показникам надається більша значущість на основі експертного опитування або факторного аналізу.

Після цього розраховується інтегральний індекс резилієнтності громади:

$$R=\alpha H+\beta S+\gamma I+\delta E+\lambda P+\mu G,$$

де відповідні вагові коефіцієнти відображають внесок кожного компонента в загальну стійкість системи.

Такий підхід дає змогу побачити, які саме компоненти посилюють або послаблюють резилієнтність громади. Це особливо цінно для стратегічного аналізу, оскільки дозволяє локалізувати проблемні зони та визначити точки найбільш ефективного втручання.

Окремо визначається потенціал відновлення громади RP, що відображає здатність території мобілізувати внутрішні ресурси розвитку. На практиці це може бути інтегральний показник, сформований на основі доступних локальних ресурсів, продуктивного використання земель, наявності підприємницької бази, кадрового потенціалу, культурної спадщини, просторових резервів, ініціативності мешканців та інституційної взаємодії. У цьому сенсі RP є характеристикою активованості ресурсів та здатності працювати на розвиток.

На завершальному етапі обчислюється інтегральний показник стратегічної спроможності громади до відновлення, який може бути виражений як:

$$D=R\times RP$$

Показник дозволяє оцінити наскільки ця резилієнтність підкріплена реальною ресурсною базою. Якщо громада має високі внутрішні ресурси, але слабку інституційну спроможність або низький рівень соціальної кооперації, її потенціал відновлення буде обмеженим. Навпаки, навіть за обмежених ресурсів, але за наявності сильної соціальної мобілізації, довіри та ефективного управління, громада може демонструвати вищу динаміку відновлення.

Інтерпретація результатів має відбуватися у кількох площинах. По-перше, необхідно визначити загальний рівень резилієнтності громади. По-друге, слід виявити найбільш сильні та слабкі складові системи. По-третє, важливо оцінити, які саме комбінації ресурсів і чинників створюють найбільший ефект відновлення. По-четверте, на основі отриманих даних формулюються стратегічні рекомендації щодо посилення людського капіталу, розвитку партнерств, модернізації життєвого простору, нарощування інституційної спроможності та більш повного використання ендогенних ресурсів.

Методологічна перевага запропонованого підходу полягає в тому, що він поєднує економічну аналітику, просторове бачення та стратегічне управління в єдину систему. Це дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих параметрів громади до комплексного дослідження її здатності до відновлення й довгострокового розвитку.

Дослідження виконано за рахунок коштів гранту Президента України, наданого Національним фондом досліджень України на реалізацію проєкту 2025.05/0021 «Інноваційні стратегії розвитку резилієнтності громад: поєднання організації життєвого простору, розвитку людського капіталу та соціального партнерства для відновлення постконфліктних територій».

Література

1. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. American Journal of Community Psychology, 41(1–2), 127–150. https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6

2. Omelianenko, O., Omelyanenko, V., & Pidorycheva, I. (2025). Data-driven planning of regional development and inclusive industrialization. In Data economy: Challenges and opportunities for business and government (pp. 277–288). Praha: OKTAN PRINT.

Катерина Орєхова
д-р.екон.наук, доцент
Денис Долгов
здобувач вищої освіти
Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна
Харків, Україна

АНАЛІТИЧНИЙ ВЕКТОР ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

В умовах трансформації бізнес-середовища та високої мінливості фінансових процесів результативність діяльності підприємства дедалі більше залежить не від сукупності окремих оперативних рішень, а від наявності цілісної фінансової стратегії, сформованої на основі аналітичного підходу.

Метою тез є обґрунтування аналітичного вектора формування фінансової стратегії підприємства як системної основи ефективного фінансового менеджменту в умовах трансформації бізнес-середовища.

Фінансова стратегія виконує інтеграційну функцію у системі менеджменту підприємства. Вона поєднує стратегічні цілі власників і керівництва з конкретними інструментами фінансового менеджменту: бюджетуванням, управлінням ліквідністю, інвестиційним аналізом, формуванням резервів, контролем фінансових ризиків і моніторингом ключових показників. Місце

фінансової стратегії у загальній системі управління підприємством доцільно подати у вигляді логічної схеми (рис. 1).



Рис. 1. Аналітичний вектор формування фінансової стратегії підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища

Джерело: побудовано авторами на основі узагальнення наукових підходів [1; 2; 4].

Як видно з рис. 1, аналітичний вектор формування фінансової стратегії підприємства є ключовою ланкою між аналізом трансформації бізнес-середовища та системою фінансового менеджменту. Він забезпечує перетворення стратегічних орієнтирів і результатів аналітичної оцінки на систему фінансових рішень, які реалізуються через фінансову політику, фінансову тактику, аналітичний моніторинг і контролінг. Такий підхід забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями підприємства, поточними ресурсними можливостями, рівнем адаптивності та вимогами фінансової стійкості в умовах трансформації бізнес-середовища.

Формування фінансової стратегії доцільно розглядати як послідовний аналітико-управлінський процес. Його зміст охоплює аналіз і оцінювання трансформацій бізнес-середовища, діагностику фінансового стану підприємства, визначення стратегічних фінансових цілей, вибір джерел фінансування, оцінювання ризиків, розроблення сценаріїв і створення системи аналітичного контролю. Основні етапи цього процесу наведено в табл. 1.

Подана в табл. 1 структура підтверджує, що формування фінансової стратегії підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища є не разовим рішенням, а безперервним аналітико-управлінським циклом. Її результативність залежить від якості аналізу трансформаційних змін, достовірності фінансової діагностики, реалістичності стратегічних цілей, узгодженості фінансових інструментів і здатності підприємства оперативно реагувати на відхилення та зовнішні виклики.

Таблиця 1. Етапи формування фінансової стратегії підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
Аналіз і оцінювання трансформації бізнес-середовища	Дослідження впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, ринкових змін, фінансових ризиків та тенденцій розвитку підприємства.	Виявлення ключових викликів, можливостей і факторів впливу на фінансову стійкість підприємства.
Діагностика фінансового стану та визначення стратегічних цілей	Оцінювання ліквідності, платоспроможності, рентабельності, структури капіталу та формування довгострокових фінансових орієнтирів.	Узгодження фінансових цілей із загальною стратегією розвитку підприємства та вимогами адаптивності.
Формування аналітичного вектора фінансової стратегії	Обґрунтування джерел фінансування, інвестиційних напрямів, фінансової політики та тактичних механізмів реалізації стратегії.	Створення аналітичної та ресурсної основи для реалізації стратегічних фінансових пріоритетів.
Оцінювання ризиків і сценарне моделювання	Ідентифікація фінансових загроз, аналіз альтернативних сценаріїв розвитку та оцінювання наслідків управлінських рішень.	Підвищення готовності підприємства до трансформаційних змін і невизначеності бізнес-середовища.
Аналітичний моніторинг, контролінг і коригування	Моніторинг ключових фінансових показників, аналіз відхилень, адаптація фінансових рішень і коригування стратегії.	Підтримання гнучкості, фінансової стійкості та ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства.

Джерело: складено авторами на основі узагальнення наукових підходів [1; 3; 5].

Отже, аналітичний вектор формування фінансової стратегії підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища є важливою передумовою забезпечення ефективного фінансового менеджменту та довгострокової фінансової стійкості. Результативність фінансової стратегії доцільно оцінювати не лише за рівнем виконання бюджетних показників, а за комплексом індикаторів, які відображають якість фінансового управління, рівень адаптивності підприємства та ефективність реалізації стратегічних фінансових рішень. До таких показників належать рентабельність капіталу, ліквідність, фінансова стійкість, рівень боргового навантаження, якість грошових потоків, інвестиційна активність і динаміка вартості підприємства. Водночас доцільним є використання компонентних моделей оцінювання, які поєднують фінансовий аналіз, прогнозування та аналітичний контроль реалізації стратегічних заходів [5].

Таким чином, формування фінансової стратегії підприємства має розглядатися як безперервний аналітико-управлінський процес, спрямований на забезпечення узгодженості між стратегічними цілями розвитку, фінансовими можливостями підприємства та трансформаційними змінами бізнес-середовища. Фінансова стратегія забезпечує системність фінансових рішень, підвищує якість

управління ризиками, сприяє адаптації підприємства до зовнішніх викликів і формує передумови для зміцнення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання вартості підприємства у довгостроковій перспективі.

Література

1. Журавльова І. В. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137.

2. Коваль Н., Ткачук Л., Панасенко І. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68.

3. Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В., Усенко М. П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1 (85). С. 142–153. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/85.142.

4. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 918 p.

5. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. *Financial Management: Theory and Practice*. 17th ed. Boston: Cengage Learning, 2023. 1200 p.

Оксана Осадчук
канд.екон.наук, доцент
Національний університет
харчових технологій
Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ В АУДИТІ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Важливим інструментом оцінювання стану кадрової роботи та визначення напрямів її вдосконалення виступає аудит персоналу. Його проведення дає можливість комплексно дослідити кадрові процеси, виявити проблемні аспекти управління персоналом та сформувати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу. При цьому особливого значення набуває застосування аналітичних методів, які забезпечують об’єктивність та достовірність результатів аудиту.

Аналітичні методи в аудиті персоналу являють собою сукупність способів збору, обробки та інтерпретації інформації про кадрові процеси й результати діяльності працівників. Їх використання дозволяє оцінити відповідність кадрової

політики стратегічним цілям підприємства, проаналізувати ефективність системи управління персоналом та виявити резерви її вдосконалення.

Серед основних аналітичних методів, що застосовуються в аудиті персоналу, доцільно виділити порівняльний аналіз, статистичний аналіз, факторний аналіз, метод експертних оцінок, анкетування та бенчмаркінг. Їх використання забезпечує комплексну оцінку кадрових процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку людських ресурсів.

Порівняльний аналіз передбачає зіставлення фактичних показників діяльності персоналу з нормативними, плановими або середньогалузевими значеннями. Завдяки цьому методу можна оцінити рівень ефективності кадрової політики підприємства та визначити напрями її вдосконалення. За результатами досліджень О. А. Даниленко, використання аналітичних показників та системи метрик дає змогу здійснювати діагностику системи управління персоналом і виявляти проблемні аспекти її функціонування [1].

Статистичний аналіз є одним із найбільш поширених методів аудиту персоналу. Він базується на дослідженні кількісних показників, таких як чисельність персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, рівень використання робочого часу та інші характеристики кадрового потенціалу. Застосування статистичних методів дозволяє виявляти тенденції розвитку персоналу, оцінювати ефективність кадрових рішень та прогнозувати зміни у трудовому колективі [1].

Факторний аналіз спрямований на встановлення причинно-наслідкових зв’язків між кадровими показниками та факторами, що впливають на їх зміну. За допомогою цього методу можна визначити вплив мотивації, умов праці, системи винагороди, професійного розвитку та інших чинників на продуктивність працівників і рівень їхньої задоволеності роботою. Інтеграція аудиту персоналу та HR-аналітики дозволяє ідентифікувати фактори, які впливають на мотивацію, плинність кадрів та ефективність діяльності персоналу [2].

Метод експертних оцінок використовується для дослідження якісних характеристик персоналу, які складно виміряти кількісно. До експертів можуть залучатися керівники структурних підрозділів, HR-фахівці, аудитори та зовнішні консультанти. Метод дозволяє оцінити рівень компетентності працівників, ефективність системи мотивації, корпоративної культури та кадрової політики підприємства зокрема. Його перевагою є можливість отримання комплексної оцінки кадрових процесів на основі професійного досвіду експертів.

Анкетування є важливим інструментом збору первинної інформації під час проведення аудиту персоналу. За його допомогою визначають рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, налагодженням комунікацій та морально-психологічним кліматом. Отримані результати дозволяють виявити приховані проблеми в управлінні персоналом та сформувати рекомендації щодо їх усунення.

Бенчмаркінг передбачає порівняння кадрових процесів підприємства з найкращими практиками інших організацій. Використання цього методу сприяє виявленню резервів підвищення ефективності управління персоналом та впровадженню інноваційних HR-технологій. Як зазначають А. Коцур,

В. Островерхов, О. Дяків та С. Прохоровська, поєднання аудиту персоналу та HR-аналітики створює підґрунтя для формування ефективної кадрової стратегії та забезпечення конкурентоспроможності організації [2].

Застосування сучасних цифрових технологій значно розширює можливості використання аналітичних методів в аудиті персоналу. HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом та інструменти обробки великих масивів даних дозволяють оперативно отримувати необхідну інформацію, підвищувати точність оцінок і забезпечувати своєчасне прийняття управлінських рішень.

Отже, використання аналітичних методів в аудиті персоналу сприяє підвищенню обґрунтованості оцінки кадрових процесів, виявленню резервів розвитку трудового потенціалу та вдосконаленню системи управління персоналом. Їх комплексне застосування забезпечує формування ефективної кадрової політики, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Література

1. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом // Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-7-252-259.

2. Коцур А., Островерхов В., Дяків О., Прохоровська С. Аудит персоналу та HR-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2024. № 29. С. 87–93. DOI: 10.35774/rarrpsu2024.29.087.

3. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації // Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-29.

Микола Петрушенко
д-р.екон.наук, професор
Олексій Семенов
здобувач PhD
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
Одеса, Україна

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТІЙКОСТІ БЛАКИТНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ЕКОНОМІЧНИХ ШОКІВ

Протягом останніх років архітектура туризму на глобальному рівні зазнає суттєвих трансформацій під впливом наслідків пандемії коронавірусу, геополітичної нестабільності та кліматичних змін. В Україні ситуація значно складніша через повномасштабну російську війну, що катастрофічно вплинула і продовжує впливати на всі соціально-економічні сфери, зокрема туризм.

У стратегіях стійкості української та інших національних економік особливої ваги набуває «блакитний» (стійкий прибережний і морський) туризм [1], що відіграє роль інтегрального компонента концепції сталого розвитку. В умовах воєнних, економічних та інших шоків і високого рівня невизначеності, дослідження блакитного туризму гостро потребують застосування методів економічної аналітики, зокрема прогностичного моделювання, методів (не)лінійного програмування, інструментів Big Data та штучного інтелекту. Це дозволяє туристичному бізнесу формувати гнучкі адаптаційні стратегії, оптимізувати використання обмежених природних і людських активів, забезпечуючи життєздатність за умов економічних шоків чи ринкових коливань.

В контексті формування методології моделювання та аналітичних інструментів, релевантних можливій протидії впливу економічних шоків, стійкість бізнесу в секторі блакитного туризму має спиратися на багатовимірний підхід; зокрема, для оцінювання лінійних і нелінійних ефектів, в умовах ендогенності незалежних змінних, доцільно застосовувати економетричні методи, такі як узагальнений метод моментів з інструментальними змінними (IV-GMM) та панельну квантильну регресію. Це дає змогу розрахувати інтегровані індекси, наприклад, ESG/ITA (індекс екологічних, соціальних та управлінських чинників у співвідношенні до міжнародних туристичних прибуттів). При цьому ізольоване впровадження регуляторних екологічних стандартів може тимчасово знижувати показник реального ВВП на душу населення через високі капітальні витрати [2]. Проте інтеграція технологій штучного інтелекту в систему показників ESG створює потужний позитивний модераційний ефект [3], оптимізуючи операційні витрати та залучаючи еко-свідомих споживачів.

За умовної стабілізації зовнішнього середовища, для безпосереднього прийняття рішень на мікро- та мезоекономічному рівнях ефективним є метод лінійного економіко-математичного програмування, зокрема, симплекс-метод. Він дозволяє формалізувати цільову функцію максимізації доходу від різних субсекторів стійкого, зокрема блакитного туризму (екологічний, оздоровчий, спортивний туризм тощо) за чітких обмежень природного, людського та фінансового капіталу. Економічний аналіз за допомогою двоїстих оцінок [4] виявляє критичні «вузькі місця»: як показує практика рекреаційних територій України, ліміти саме людських активів часто не мають резервів.

Прогностичні можливості досліджуваного аналітичного інструментарію пов’язані передусім із використання Big Data, а саме інструментів хмарного аналізу, аналізу настроїв eWOM у соціальних мережах, GPS-трекінгу та даних Tripadvisor [5], що відкриває нові можливості для «nowcasting» – прогнозування споживчого попиту в режимі реального часу. На основі прогностичних моделей бізнес в сфері блакитного та інших видів стійкого туризму отримує змогу:

– визначати економічно безпечні межі коливання цін (інклюзивні та ексклюзивні цінові діапазони) без порушення загальної структури доходів;

– обчислювати екологічну ємність акваторій та прибережних зон, запобігаючи деградації натурального капіталу внаслідок надмірного туризму [6];

– адаптувати операційні моделі під вимоги циклічної економіки [7] шляхом впровадження «зелених» технологій та моніторингу вуглецевого сліду.

Таким чином, економічна аналітика в реаліях зовнішніх шоків і невизначеності набуває ролі прогностичного базису стратегічного планування. Поєднання економетричного аналізу ESG-параметрів, моделей (не)лінійного програмування використання активів і Big Data дозволяє бізнесу в сфері блакитного туризму не лише виживати, а й адаптуватися, капіталізуючи інновації на засадах стійкості.

Література

1. de Brito M. M., da Silveira L. Á. Blue tourism. Encyclopedia of Tourism / ed.: J. Jafari, H. Xiao. Cham : Springer, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-74923-1_920

2. Hoffmann F. J., Braesemann F., Teubner T. Measuring sustainable tourism with online platform data. EPJ Data Science. 2022. Vol. 11, № 41. P. 1–21. DOI: https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00354-6

3. Artificial intelligence (AI) interacted ESG-based sustainable tourism: Economic insights / C. Işık, H. Islam, S. Ongan et al. Tourism Economics. 2026. Vol. 32, № 4. P. 748–769. DOI: https://doi.org/10.1177/13548166251346306

4. Shevchenko H., Petrushenko M. Managing change in nature-based tourism: A decision-making model using linear programming. Problems and Perspectives in Management. 2022. Vol. 20, № 2. P. 199–219. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.17

5. Big data analytics and sustainable tourism: A comprehensive review and network based analysis for potential future research / R. Agrawal, V. A. Wankhede, A. Kumar et al. International Journal of Information Management Data Insights. 2022. Vol. 2, № 2. Art. 100122. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2022.100122

6. Capucho J., Leitão J., Alves H. Mapping and linking well-being, tourism economics, sustainable tourism and sustainable development: an integrative systematisation of the literature and bibliometric analysis. Discover Sustainability. 2025. Vol. 6, № 291. DOI: https://doi.org/10.1007/s43621-025-01122-y

7. Saayman A., Li S. The contribution of economics to sustainable tourism research. Journal of Sustainable Tourism. 2023. Vol. 31, № 9. P. 2195–2215. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2224943

Марина Пічугіна
канд.екон.наук, доцент

Христина Данилова
здобувач вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Київ, Україна

НОВІ ТЕХНІЧНІ РЕГЛАМЕНТИ ТА ГАРМОНІЗАЦІЯ ВИМОГ ЯКОСТІ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС

У сучасних умовах європейської інтеграції України особливого значення набуває гармонізація національної системи технічного регулювання відповідно до стандартів Європейського Союзу. Впровадження нових технічних регламентів спрямоване на забезпечення належного рівня якості продукції, її безпечності та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку [1].

Технічні регламенти визначають обов'язкові вимоги до продукції, процесів виробництва, умов експлуатації, маркування та оцінки відповідності. Їх застосування сприяє захисту прав споживачів, охороні навколишнього середовища та усуненню технічних бар'єрів у міжнародній торгівлі [2]. На сьогодні для українських підприємств питання відповідності європейським вимогам стає одним із ключових факторів ефективного функціонування та розвитку.

Одним із головних напрямів гармонізації є адаптація українських стандартів до вимог ЄС та міжнародних стандартів ISO. Особливу роль відіграє система менеджменту якості ISO 9001, яка встановлює основні принципи управління якістю на підприємствах. Її впровадження дозволяє покращити контроль виробничих процесів, зменшити кількість дефектів та підвищити рівень довіри споживачів до продукції [3].

Важливим елементом сучасної системи технічного регулювання є процедура оцінки відповідності продукції. Для підтвердження відповідності встановленим вимогам використовуються сертифікація, технічний контроль, лабораторні випробування та аудит виробництва. Наявність маркування CE підтверджує відповідність продукції вимогам Європейського Союзу та дозволяє її реалізацію на європейському ринку [4].

На нашу думку, гармонізація вимог якості є необхідною умовою розвитку українських підприємств в умовах євроінтеграції. Вона сприяє покращенню якості продукції, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентних переваг вітчизняних виробників.

Отже, впровадження нових технічних регламентів та гармонізація вимог якості відповідно до стандартів ЄС є важливим напрямом розвитку системи

менеджменту якості в Україні. Адаптація до європейських вимог сприяє підвищенню якості продукції, захисту інтересів споживачів та інтеграції України до європейського економічного простору.

Література

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 26.05.2026).
2. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text (дата звернення: 26.05.2026).
3. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. С.30.
4. Міністерство економіки України. Технічне регулювання. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 26.05.2026).

Марина Пічугіна
канд.екон.наук, доцент
Матвєй Король
здобувач вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА У СТРАТЕГІЯХ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне економічне середовище формується під впливом безпрецедентної кількості факторів невизначеності. Макроекономічна турбулентність, порушення глобальних ланцюгів постачання, геополітичні конфлікти, інфляційні сплески та стрімка зміна технологічних укладів створюють умови, в яких класичні методи управління бізнесом втрачають свою ефективність [1]. Підприємства змушені функціонувати в режимі перманентної кризи (полікризи), що вимагає переходу від традиційних стратегій максимізації прибутку за будь-яку ціну до стратегій забезпечення довгострокової життєздатності та адаптивності. У цьому контексті стійкість бізнесу трактується не просто як здатність підприємства пережити кризовий період, а як його внутрішня

спроможність швидко трансформувати операційну модель, поглинати шоки та відновлювати зростання у нових реаліях.

Фундаментальну роль у формуванні такої адаптивності відіграє економічна аналітика. Традиційний фінансово-економічний аналіз, який переважно базується на ретроспективних даних бухгалтерського та статистичного обліку, діагностує стан підприємства "постфактум". Він констатує вже наявні збитки або падіння ліквідності, коли простір для управлінського маневру критично звужений [2]. Натомість в умовах високої невизначеності фокус уваги зміщується з дескриптивної (описової) аналітики на предиктивну (прогнозну) та прескриптивну (рекомендаційну). Сучасна економічна аналітика перетворюється на інструмент раннього попередження, інтелектуальний радар, який дозволяє ідентифікувати слабкі сигнали про загрози до того, як вони матеріалізуються у фінансових звітах.

Одним із ключових інструментів сучасної економічної аналітики у розрізі стійкості є сценарне моделювання та стрес-тестування бізнес-моделей [3]. Замість одного жорсткого бюджету підприємства розробляють матрицю можливих сценаріїв розвитку подій: від оптимістичного до вкрай песимістичного. Аналітики прораховують вплив різних стрес-факторів (наприклад, різкого падіння курсу національної валюти, зростання вартості енергоносіїв на 50%, затримки поставок ключової сировини на місяць) на показники ліквідності, рентабельності та грошового потоку. Це дозволяє керівництву заздалегідь розробити плани реагування для кожного сценарію, визначити критичні точки беззбитковості та сформувати необхідні фінансові резерви.

Критичним елементом у стратегіях стійкості є аналітика грошових потоків (Cash Flow Analytics) та управління ліквідністю. В умовах кризи головною причиною банкрутств найчастіше стає не відсутність прибутку, а брак оборотних коштів для виконання поточних зобов’язань. Глибокий аналіз платіжного календаря, оцінка ймовірності дефолту ключових дебіторів, розрахунок циклу оборотного капіталу в режимі реального часу дозволяють запобігати касовим розривам. Завдяки економіко-математичному моделюванню компанії можуть оптимізувати умови комерційних кредитів та ефективно управляти запасами, щоб вивільнити заморожений капітал без ризику зупинки виробничого процесу [2].

Інтеграція технологій Big Data, машинного навчання та систем штучного інтелекту вивела економічну аналітику на принципово новий рівень. Підприємства отримали можливість аналізувати не лише внутрішні структуровані дані, але й величезні масиви зовнішньої неструктурованої інформації: поведінку споживачів у цифровому середовищі, динаміку цін конкурентів, відкриті макроекономічні індикатори, новини та настрої в соціальних мережах. Застосування алгоритмів машинного навчання для обробки цих даних дозволяє з високою точністю прогнозувати коливання попиту, оптимізувати ціноутворення в режимі реального часу (динамічне ціноутворення) та персоналізувати маркетингові стратегії, забезпечуючи стабільність доходів навіть на падаючих ринках [4].

Проте, незважаючи на очевидну цінність, впровадження глибокої економічної аналітики на вітчизняних підприємствах стикається з низкою системних викликів. По-перше, значною перепоною є низька якість та фрагментованість вихідних даних. Інформація часто зберігається у розрізнених системах (CRM, ERP, бухгалтерські програми), що унеможливлює створення єдиної версії правди. Без проведення попереднього аудиту даних та побудови єдиного сховища застосування складних аналітичних моделей позбавлене сенсу. По-друге, існує гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. Сучасному бізнесу потрібні не просто бухгалтери чи статистики, а гібридні фахівці – бізнес-аналітики, які поєднують розуміння макроекономічних процесів, фінансового менеджменту та навички роботи з IT-інструментами.

По-третє, найважливішим бар'єром залишається відсутність корпоративної культури прийняття рішень на основі даних (data-driven culture) [4]. Дуже часто результати якісного економічного аналізу ігноруються керівництвом на користь суб'єктивної інтуїції або минулого досвіду, який вже нерелевантний у нових умовах. Формування культури, де гіпотези тестуються, а рішення обґрунтовуються цифрами та прогнозами, вимагає часу, лідерства та докорінної зміни управлінських парадигм.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в епоху турбулентності та невизначеності економічна аналітика виходить за межі суто технічної чи облікової функції. Вона стає стратегічним активом підприємства, його "навігаційною системою" у штормових умовах. Ефективні стратегії стійкості неможливі без глибокого аналітичного підґрунтя. Ті компанії, які інвестують у розбудову сучасної аналітичної інфраструктури, цифровізацію процесів збору даних та розвиток компетенцій персоналу, здобувають вирішальну конкурентну перевагу. Вони отримують здатність діяти на випередження, мінімізувати втрати від кризових явищ та знаходити нові точки росту там, де конкуренти бачать лише ризики. Стійкість бізнесу сьогодні — це результат безперервного, якісного та всеохоплюючого економічного аналізу.

Література

1. Азаренкова Г. М., Журавель О. В. Стійкість підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка та держава. 2021. No3. С. 15-20.
2. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 780 с.
3. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і кризових ситуацій. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 320 с.
4. Прокопенко О. В., Школа В. Ю. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства: методологія та практика. Суми: Університетська книга, 2018. 315 с.

Марина Пічугіна
канд.екон.наук, доцент
Сабанюк Віктор
здобувач вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Київ, Україна

СИСТЕМА ВІДБРАКУВАННЯ В НІШЕВИХ ІНДУСТРІЯХ (РУЧНЕ ВИРОБНИЦТВО)

Актуальність цієї теми полягає у тому, що індустрії з ручним виробництвом мають більшу свободу у використанні “бракованого” продукту. У кожного підприємства, яке виробляє продукцію власноруч, будь-то одяг чи аксесуари, важливий емоційний та естетичний підтекст.

Порівняємо класичні індустрії та handmade-сектор. У класичному підході брак — це завжди витрати і він підлягає утилізації [4]. У той самий час handmade-сектор утворює альтернативну модель: частину браку можна модернізувати, можливо продати річ за нижчою вартістю для іншого сегменту клієнтів, створити завідомо бракований товар для підняття ажіотажу навколо нього. Подібні підходи узгоджуються із сучасними принципами управління якістю та гнучкістю систем ISO [1; 2].

Компанії такого типу можуть створити концепцію “Second life collection” чи щось схоже для продажу бракованих товарів. Тобто брак вже може викликати сегментацію продукту: один — для людей у секторі А, а інший

— для сектору В, і, у свою чергу, підприємство отримує дохід з них обох. Сучасні підходи до управління невідповідною продукцією допускають її диференційоване використання залежно від рівня відхилень [4].

Для прикладу: клієнт бачить річ з невеликим дефектом — можливо, картинка інша, або вишито іншою ниткою візерунок, чи трішки зношена шкіра на взутті — і вже уявляє собі образ, який чудово підійде саме під цю річ, а не під оригінальну. Це також може слугувати як особливість та цінність, бо така річ одна у своєму роді. Тобто клієнт свідомо купує бракований товар тому, що він отримує унікальний продукт, недоступний у масовому виробництві.

Раціональне управління бракованою продукцією у handmade-секторі трансформує процес відбракування з механізму мінімізації ризиків в інструмент створення додаткової ринкової цінності [3; 4].е варто звертати увагу на те, що даний підхід без належного врегулювання може призводити до репутаційних ризиків та ризику того, що клієнт буде сприймати продукцію як недбалу та ненадійну. Тому виробнику варто визначати межі допустимих відхилень, створюючи розмежування між особливістю ручного виробництва та відвертим браком, який необхідно відсікати, щоб не зашкодити бренду й довірі клієнтів. Це відповідає принципам систем управління якістю та контролю невідповідної продукції [1; 3].

Дотримання цього балансу дозволяє забезпечити задоволеність клієнтів нішевою продукцією та одночасно мінімізувати втрати, пов’язані з браком [2].

Поглянемо також на інший позитивний аспект раціонального управління браком — прозорість як фактор довіри до бренду. Це актуальна тенденція сучасного ринку, де споживачі очікують відкритості та чесності.

Комунікація, заснована на довірі, є більш стабільною та ефективною. Прозоре інформування про недосконалості може підвищувати задоволеність клієнтів через ефект чесності бренду [2; 4].

Також варто врахувати історичну японську естетичну традицію wabi-sabi, яка гармонійно вписується у дану тему. Її суть полягає в тому, що природні недосконалості приймаються як унікальна частина продукту та його цінності. Це включає асиметрію, сліди часу, унікальність текстури та інші особливості виробу. Подібне сприйняття корелює з сучасними підходами до якості, де цінність продукту визначається не лише стандартами, а й споживчим досвідом [5].

Унікальна ручна продукція не є чимось новим — це добре забуте старе у світі масового виробництва. Однак попит на неї зберігається і буде зростати, оскільки навіть за умов високої функціональності масових товарів саме унікальність і лімітованість формують додаткову цінність для споживача.

Література

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги — офіційне видання / Національний орган стандартизації України. — Режим доступу: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=106797 (дата звернення: 25.05.2026).
2. Кійко В., Мельник О. ДСТУ ISO 9001:2015: навіщо поліпшувати якість, якщо споживач задоволений // Управління якістю. — 2023. — Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/items/cb9e4000-5cfa-4da7-a61d-dfff75f11df9 (дата звернення: 25.05.2026).
3. Осадчук О. П. Основні аспекти реалізації сучасних систем управління якістю та безпечністю продукції // Формування ринкових відносин в Україні. — 2012. — Режим доступу: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/15645 (дата звернення: 25.05.2026).
4. Ткаченко В. Особливості управління якістю невідповідної продукції в Україні // Економіка та суспільство. — 2021. — Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/364 (дата звернення: 25.05.2026).
5. TMS Academy. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001 // Освітній блог з менеджменту якості. — Режим доступу: https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsypiv-upravlinnia-iakistiu-v-vymohakh-iso-9001/ (дата звернення: 25.05.2026).

Сергій Прісняк
старший викладач
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

КОМПЕТЕНЦІЇ ЕРИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

У 2025–2026 роках світова економіка продовжує переживати турбулентність через геополітичні конфлікти, кліматичні зміни, кіберзагрози та технологічні зрушення. Цифровізація стала не просто інструментом оптимізації, а ключовим фактором стійкості *(resilience)* бізнесу — здатності передбачати, адаптуватися та відновлюватися після потрясінь. Цифрові технології значно підвищують продуктивність компаній і їхню здатність до відновлення, особливо в умовах кризи (як у випадку України під час воєнного стану). Ринок цифрової трансформації у 2025 році оцінюється в близько 1,107 млрд USD і зростатиме з CAGR 9,1% до 2031 року. Компанії, які інтегрують цифрові компетенції в стратегії стійкості, демонструють вищу виживаність і конкурентоспроможність. За дослідженнями 2025 року, лише 48% ініціатив з цифрової трансформації досягають успіху, що підкреслює важливість саме людських компетенцій поряд з технологіями .

У сучасному світі, де бізнес стикається з постійними викликами стійкість стає ключовим фактором виживання та розвитку. Цифровізація перетворює не лише інструменти управління, а й саму сутність компетенцій, якими мають володіти лідери та команди.

Розглянемо ключові компетенції, які за даними досліджень 2025-2026 років,

Нижче розглянемо ключові компетенції, які, за даними досліджень 2025–2026 років, визначають успіх стратегій стійкості бізнесу.

1. Цифрова грамотність та технологічна обізнаність

Ця компетенція є фундаментом усього цифрового трансформаційного процесу. Вона включає впевнену роботу з даними, розуміння принципів штучного інтелекту, хмарних технологій, мереж та основ кібербезпеки.

За даними 2025 року (Eurostat), лише близько 60% громадян ЄС віком 16–74 років володіють хоча б базовим рівнем цифрових навичок (зростання порівняно з 2024 роком, але все ще далеко від цільового показника 80% до 2030 року). Цей розрив створює серйозні бар’єри для стійкості як суспільства, так і бізнесу, особливо для малого та середнього підприємництва (МСП). Підприємці з високою цифровою грамотністю демонструють кращу здатність будувати стійкі бізнес-моделі: вони ефективніше впроваджують онлайн-канали продажів, автоматизують процеси та швидко відновлюються після збоїв. Дослідження 2025 року підкреслюють прямий зв’язок між рівнем цифрової грамотності, доступністю технологій та загальною підприємницькою стійкістю, особливо в умовах нестабільності, як у випадку України під час воєнного періоду.

2. Аналітичне та системне мислення

Аналітичне мислення продовжує очолювати список найбільш затребуваних компетенцій за версією *World Economic Forum Future of Jobs Report 2025*. Близько 70% компаній вважають його критичним. Компанії, які впроваджують data-driven підходи та інструменти ШІ для аналізу ризиків, моделювання сценаріїв і прогнозування криз, демонструють значно вищу адаптивність до волатильності ринку. Системне мислення дозволяє бачити бізнес як єдине ціле, враховуючи взаємозв'язки між процесами, ланцюгами постачань, зовнішнім середовищем і технологіями. Це не просто обробка даних, а глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків, що допомагає формувати проактивні стратегії стійкості.

3. Гнучкість, стійкість та agile-адаптивність

За даними WEF 2025, resilience, flexibility та agility входять до топ-3 компетенцій поряд з аналітичним мисленням. Їх важливість зросла на 17 п.п. порівняно з попередніми звітами. Ці навички дозволяють бізнесу швидко перебудовувати операційні моделі під впливом зовнішніх шоків — від кібератак до ланцюгових порушень постачань. Цифрові інструменти (ШІ, автоматизація, симуляційні моделі) суттєво посилюють цю компетенцію, даючи можливість тестувати різні сценарії в реальному часі та забезпечувати бізнес-перервність . Компанії з розвиненою agile-культурою швидше відновлюються та знаходять нові можливості для зростання навіть у кризових умовах.

4. Компетенції в сфері ШІ, Big Data та кібербезпеки

Це найшвидше зростаючі навички 2025–2030 років.

За даними Світового економічного форуму, штучний інтелект та великі дані, мережі та кібербезпека, а також технологічна грамотність очолюють список технологічних навичок, які розвиваються найшвидше. Компанії, які активно впроваджують автономних агентів штучного інтелекту, системи роботи з кількома хмарними сервісами та сучасний захист від кіберзагроз, значно підвищують свою стабільність і стійкість до криз.

Вони зменшують залежність від критичних одиночних точок збою, прискорюють виявлення загроз і оптимізують ресурси. За даними PwC 2026 Digital Trends in Operations Survey,хоча багато лідерів інвестують у технології для підвищення resilience, існує значний розрив: 89% відзначають, що інвестиції в tech не дали очікуваної віддачі саме через брак відповідних компетенцій у команди. Це підкреслює, що технології самі по собі недостатні без розвитку людського капіталу.

5. Підприємницькі компетенції та стратегія стійкого розвитку **.** Дослідження 2025 року показують, що підприємницька орієнтація (entrepreneurial orientation) та компетенції, опосередковані через sustainable resilience strategy (SRS), суттєво впливають на успішне впровадження цифрових технологій в МСП.

Підприємці, які поєднують інноваційний підхід з фокусом на довгостроковій стійкості, краще інтегрують цифрові рішення в повсякденну діяльність. Це особливо актуально для України, де воєнні виклики прискорили цифровізацію МСП через платформи на кшталт «Дія», е-

commerce та хмарні сервіси. Цифрова трансформація стала інструментом виживання та відновлення, демонструючи, як підприємницькі компетенції перетворюють кризу на каталізатор змін.

6. Креативне мислення, лідерство та філософія постійного навчання (Lifelong Learning) Ці «суто людські» компетенції доповнюють і збагачують технологічні навички. За WEF 2025(World Economic Forum),leadership and social influence зросли в значущості на 22 п.п., а creative thinking, curiosity та lifelong learning залишаються в топі зростаючих навичок.

Креативність допомагає знаходити нестандартні рішення в умовах невизначеності, лідерство — надихати команди на зміни, а постійне навчання забезпечує адаптацію до нових технологій. Компанії, які системно розвивають цифрові та людські навички, формують культури стійкості, здатні не лише долати кризи, а й випереджати конкурентів у новій реальності. Інвестиції в розвиток цих компетенцій стають одним із найефективніших інструментів стратегічного управління в еру цифровізації.

Висновок . У 2025 році компетенції ери цифровізації перестали бути конкурентною перевагою і перетворились на фундаментальну необхідність для побудови стійкого бізнесу. Компанії, які успішно інтегрують передові технології з високорозвиненим людським капіталом — аналітичним мисленням, адаптивністю, креативністю та лідерськими якостями не просто витримують кризи, а використовують їх як каталізатор для проривного зростання.

Ключовим фактором успіху стає гармонійне поєднання технологічної експертизи та людських компетенцій. Ті організації, які інвестують у розвиток цих навичок, отримують відчутну віддачу у вигляді підвищеної продуктивності, прискорення інновацій та значного зміцнення довгострокової resilience (стійкості).

Таким чином, інвестиції в розвиток цифрових і надпрофесійних компетенцій є одним із найефективніших інструментів стратегічної стійкості бізнесу.

Література

1. World Bank. The Vital Role of Digital Skills in Building an Inclusive, Smart, Safe, and Sustainable Future. – Washington, DC : World Bank, 2023.

2. https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/supply-chain-operations/library/digital-trends-operations-survey.html

3. https://www.hr.in.ua/post/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-deloitte-global-human-capital-trends-2026

4. https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Оксана Продіус
д-р.екон.наук, професор
Марія Рябуха
здобувач вищої освіти
Національний університет
«Одеська політехніка»
Одеса, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується функціонуванням суб'єктів господарювання в умовах повномасштабної військової агресії, що зумовлює суттєві зміни у процесах ведення господарської діяльності, впливає на фінансово-економічні результати підприємства та обмежує можливості реалізації довгострокових стратегічних цілей розвитку. Запровадження воєнного стану спричинило масштабні структурні трансформації бізнес-середовища, які проявляються у зростанні інвестиційних ризиків, руйнуванні виробничої та транспортної інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів постачання, скороченні обсягів ділової активності та погіршенні доступу до фінансових ресурсів. За таких умов інвестиційно-інноваційна діяльність набуває особливого значення як інструмент забезпечення адаптації підприємств до нових викликів, підтримання їхньої конкурентоспроможності та формування передумов для післявоєнного економічного відновлення держави.

Актуальність дослідження інвестиційно-інноваційної діяльності в умовах воєнного стану визначається тим, що результативність інвестиційних та інноваційних процесів безпосередньо впливає не лише на ефективність функціонування окремих підприємств, але й на рівень стійкості та відновлювального потенціалу національної економіки загалом. Теоретичні та прикладні аспекти інноваційної діяльності підприємства ґрунтовно висвітлено у працях П. Ткаченка [7], яка розглядає інноваційну діяльність як ключову передумову забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення його ринкової вартості. Водночас Д. Крилов [4] досліджує місію, завдання та організаційні особливості інноваційної діяльності, наголошуючи на її визначальній ролі у формуванні та підтриманні конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Питання фінансового забезпечення інноваційного розвитку знайшли відображення у наукових працях С. Заїки, О. Грідіна та О. Заїки [5], які акцентують увагу на необхідності диверсифікації джерел фінансування інноваційних процесів та підвищенні ефективності використання інвестиційних ресурсів. Водночас особливості реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності в умовах воєнного стану розглядаються у дослідженнях О. Михайлика та Є. Бірак [1], Є. Масленнікова, С. Рябова і Р. Кіртоки [2], В. Дергачової та А. Васянович [9], які обґрунтовують необхідність удосконалення механізмів управління ризиками, адаптації інвестиційної політики до умов підвищеної невизначеності

та впровадження сучасних інноваційних рішень для забезпечення стійкого функціонування підприємств.

Інвестиційно-інноваційна діяльність є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки охоплює сукупність процесів, пов'язаних із залученням інвестиційних ресурсів та впровадженням інновацій з метою досягнення економічного, соціального, технологічного та екологічного ефекту. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища її роль істотно посилюється, оскільки саме інновації забезпечують можливість швидкої адаптації підприємств до нових умов господарювання, сприяють підвищенню продуктивності праці та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Необхідно зазначити, що реалізація інвестиційно-інноваційних проєктів в умовах воєнного стану супроводжується низкою суттєвих обмежень та ризиків, серед яких особливого значення набувають високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, скорочення внутрішніх і зовнішніх інвестиційних потоків, обмежений доступ до фінансово-кредитних ресурсів, підвищення вартості позикового капіталу, руйнування виробничої інфраструктури та відтік висококваліфікованих трудових ресурсів. Водночас результати наукових досліджень вітчизняних науковців свідчать про те, що підприємства, які активно впроваджують інновації, характеризуються вищим рівнем адаптивності та здатністю ефективніше реагувати на кризові явища [6–9]. У зв'язку з цим інноваційна діяльність у період воєнного стану переважно орієнтується на цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію виробництва, розвиток дистанційних форм зайнятості, модернізацію логістичних систем та впровадження енергоефективних технологій.

Важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств за сучасних умов виступає формування ефективної інвестиційної політики, яка має ґрунтуватися на використанні диверсифікованих джерел фінансування та активному залученні міжнародної технічної допомоги, грантових програм, ресурсів міжнародних фінансових організацій і приватного капіталу. Особливого значення набуває застосування механізмів де-ризикінгу, спрямованих на мінімізацію інвестиційних ризиків шляхом страхування воєнних загроз, державного гарантування інвестицій, створення спеціалізованих фондів підтримки бізнесу та розвитку механізмів державно-приватного партнерства, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища [6–8].

Вирішальну роль у забезпеченні результативності інвестиційно-інноваційної діяльності відіграє система управління підприємством, яка в умовах воєнного стану повинна базуватися на принципах гнучкості, адаптивності, проактивності та ризик-орієнтованого підходу. Це передбачає здійснення безперервного моніторингу зовнішнього середовища, своєчасну ідентифікацію потенційних загроз та оперативне коригування стратегічних і тактичних напрямів розвитку [9].

Серед перспективних напрямів інвестиційно-інноваційного розвитку українських підприємств доцільно виокремити цифрову трансформацію виробничих систем, впровадження технологій Індустрії 4.0, використання

інструментів штучного інтелекту та машинного навчання, розвиток автоматизованих систем управління, альтернативної енергетики, енергоощадних технологій та екологізацію виробничих процесів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, зміцненню їхньої економічної стійкості та створенню фундаменту для післявоєнного відновлення національної економіки.

Підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства в умовах воєнного стану виступає одним із ключових факторів забезпечення економічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Незважаючи на значну кількість ризиків і обмежень, саме інноваційний розвиток забезпечує можливість ефективного реагування на кризові виклики, підвищення результативності господарської діяльності та формування передумов для довгострокового економічного зростання. Підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності потребує комплексного підходу, який передбачає вдосконалення механізмів управління ризиками, диверсифікацію джерел фінансування, прискорення цифрової трансформації, розвиток міжнародного співробітництва, посилення державної підтримки інноваційних проєктів та активізацію процесів комерціалізації результатів наукових досліджень. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню економічного потенціалу підприємств та забезпеченню ефективного відновлення економіки України у воєнний і післявоєнний періоди.

Література

1. Михайлик О.М., Бірак Є.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 2023. №*58. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86

2. Масленніков Є.І., Рябов С.О., Кіртока Р.Г. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану: економіко-правові механізми забезпечення стійкості та де-рискінгу. *Сталий розвиток економіки. 2025. №* 6 (57). С. 89-97. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-12

3. Власюк Н.І. Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 79. С.87-93. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-11

4. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1 (33). С. 7-14. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14.

5. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62.

6. Продіус О.І., Адирова Т.І., Ковальчук Ю.С. Управління маркетинговим забезпеченням інноваційної діяльності наукових установ в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-90.

7. Ткаченко П.В. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 19. С. 40-45. https://doi.org/10.37320/2415-3583/19.6.

8. Рябенко В.В., Томецький В.М. Особливості інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану: аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №11. С. 242-249.DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-30 https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/320/313

9. Дергачова В.В., Васянович А.О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 2025. Випуск 34. С.119-124.DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18 https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/748/726

Тетяна Солоджук
канд.екон.наук
Андрій Третяк
здобувач вищої освіти
Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника
Івано-Франківськ, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (REGTECH) У ПРОЦЕСИ КОМПЛАЄНС-МОНІТОРИНГУ БАНКУ

Сучасний етап розвитку глобальної фінансової системи характеризується стрімким зростанням регуляторного навантаження, цифровізацією фінансових послуг і посиленням вимог до прозорості операційної діяльності банків. Традиційні механізми комплаєнс-контролю поступово втрачають свою ефективність через високу трудомісткість, фрагментарність процедур і неспроможність оперативно реагувати на нові фінансові ризики. Тому впровадження інноваційних технологій RegTech (Regulatory Technology) є одним із ключових напрямів трансформації систем фінансового моніторингу та управління ризиками банку.

Інститут міжнародних фінансів визначив RegTech як технологію, що знижує фінансовий ризик, вирішує проблему співвідношення витрат на комплаєнс-функцію банків та очікуваний економічний ефект, сприяє підвищенню точності, своєчасності та прозорості дотримання вимог фінансової безпеки.

У науковій літературі RegTech розглядається як сукупність цифрових технологій, алгоритмів, спрямованих на автоматизацію регуляторних процесів, підвищення ефективності комплаєнсу та забезпечення безперервного моніторингу фінансових операцій. RegTech набуло поширення з 2015 року як

дієвий інструмент долання наслідків світової фінансової кризи. RegTech встановлює відповідність нормативним вимогам швидше, точніше та економічно доцільніше на основі технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання, нелінійного програмування (NLP), Blockchain, Big Data, хмарних обчислень, тегування RegData, смарт-контрактів тощо. Це дозволяє кратно спростити процедури моніторингу ризиків, перевірки AML/KYC та адаптації до регуляторних змін.

Концептуальні засади становлення і розвитку RegTech висвітлено у працях Д. Арнера, Р. Бака, Я. Барбера, М. Ель Харраса, М. Салахдділна, Q. Mao, J. Wang та інших дослідників. Передусім, вчені акцентують увагу на інтеграції технологій штучного інтелекту, Big Data, Blockchain, машинного навчання у систему фінансового моніторингу банку. Так, штучний інтелект і машинне навчання є ключовими інструментами для розпізнавання образів, виявлення аномалій та прогнозної аналітики для протидії відмиванню коштів, зменшуючи кількість хибнопозитивних результатів та одночасно підвищуючи рівень виявлення [2]. J. Jagtiani, T. Vermilyea, L. Wall приділяють увагу використання RegTech в оцінці кредитного ризику [4]. Автори підкреслюють потенціал машинного навчання для трансформації наглядової аналітики.

Хмарні обчислення й аналітика великих даних становили ще один фундаментальний рівень застосування RegTech у процесах комплаєнс-моніторингу банку. Хмарні інфраструктури можуть підтримувати масштабовані рішення для забезпечення відповідності, інтегруючи й аналізуючи величезні набори даних [3].

Крім того, науковці та практики наполягають, що RegTech змінюють саму модель нагляду та структури регуляторної політики. У поєднанні із SupTech, технології спонукають наглядові ради перейти від традиційних підходів до проактивного, керованого даними нагляду [1].

Світові дослідження підтверджують, що RegTech сприяє перерозподілу ресурсів, зменшуючи неефективність, властиву традиційним процесам комплаєнсу (2024), підвищує ефективність інвестицій на основі зростання економічної вигоди від цифрового регулювання; значно знижують кредитний ризик банків (2025); покращує виявлення помилок (2025).

Розвиток RegTech одержує підтримку серед світових регуляторів. Так, FCA Великої Британії активно просуває ідею впровадження RegTech через регуляторні «пісочниці», пілотні проєкти для тестування нових цифрових інструментів у контрольованому середовищі.

Поступово RegTech стають актуальними і для банківської системи України. АТ «Креді Агріколь» – це універсальний банк, що входить до складу міжнародної банківської групи Crédit Agricole. АТ «Креді Агріколь» налічує 137 відділень, обслуговує близька 380 000 клієнтів – юридичних і фізичних осіб.

Банківська група активно інтегрує цифрові технології у внутрішні контрольні функції. У межах стратегічної програми ACT 2028 цифрову трансформацію комплаєнсу визначено як один із ключових напрямів розвитку. Зокрема, передбачено створення єдиної Group-wide KYC Platform, що дозволить забезпечити близько 50 % приросту ефективності комплаєнс-операцій до 2028

року. Крім того, група впроваджує AI-інструменти для аналізу транзакційних даних, автоматизованого контролю відповідності та централізованої роботи з профілем клієнта.

Цікавим інноваційним напрямом є створення інтегрованої Predictive Compliance Ecosystem. По суті, це екосистема комплаєнс-моніторингу на основі штучного інтелекту та поведінкової аналітики клієнтів. Сутність такої моделі полягає у поєднанні даних транзакційного моніторингу, цифрового профілю клієнта, геоекономічних ризиків, санкційних баз та ESG-індикаторів у єдиному AI-середовищі. Такий підхід особливо важливий для суб'єктів агробізнесу, у силу дії специфічних галузевих ризиків при здійсненні операцій.

На відміну від класичних AML-систем, які реагують на вже здійснену ризикову операцію, призначення Predictive Compliance Ecosystem полягає у прогнозуванні ймовірності порушень ще до моменту здійснення транзакції. Таким чином, розширюються можливості для превентивного контролю.

Наприклад, система могла б автоматично формувати динамічний «індекс ризику клієнта» на основі змін поведінки, виявлення нетипових фінансових зв'язків, намірів здійснення операцій у високоризикових сферах або фіксування аномальної швидкості руху коштів. За наявності критичних відхилень, AI-платформа не лише генерує просте попередження (alert), але й автоматично змінює рівень контролю банку клієнта: посилює незалежну перевірку клієнта (Customer Due Diligence), обмежує окремі операції або ініціює додаткову перевірку джерел походження коштів. Такий підхід, дозволяє трансформувати комплаєнс-моніторинг із системою фіксації ризиків у систему їх прогнозування та оперативного попередження.

Додатковою перевагою моделі є інтеграція ESG-комплаєнсу у фінансовий моніторинг банку. З урахуванням посилення вимог сталого розвитку, банки України дедалі більше стикаються з необхідністю оцінювання не лише фінансових, а й репутаційних ризиків клієнтів. Використання AI-аналітики дозволяє автоматично оцінювати відповідність контрагентів принципам ESG, перевірити їх участь у санкційних, екологічних або корупційних скандалах та враховувати ці фактори під час формування ризикового профілю.

Разом із тим, масштабне впровадження RegTech супроводжується низкою системних викликів. Серед ключових проблем – висока вартість цифрової трансформації, складність інтеграції нових технологій із діючими системами банків, дефіцит фахівців у сфері AI-комплаєнсу. Фахівці у сфері AML / Compliance акцентують увагу на ризиках «black-box AI»: внутрішня логіка та процес прийняття рішень AI є непрозорими для людини. Це створює передумови ризику втрати контролю над алгоритмічними рішеннями AI, не дозволить відстежити model drift – зниження точності результатів з часом. Крім того, для вітчизняних банків зберігається ризик витоку конфіденційних даних через цілеспрямовані кібератаки фінансової системи країни.

У цьому контексті особливого значення набуває формування регуляторних підходів до розвитку RegTech. НБУ у концепції розвитку SupTech та RegTech наголошує на необхідності системної взаємодії між регулятором, фінансовими установами та технологічними компаніями для формування єдиної цифрової

екосистеми фінансового контролю. Це свідчить про поступовий перехід до моделі цифрового регулювання фінансового сектору.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій RegTech у процеси комплаєнс-моніторингу банку є закономірним етапом еволюції фінансової безпеки в умовах цифровізації. Інтеграція AI, Big Data, blockchain та автоматизованих аналітичних платформ забезпечує підвищення ефективності виявлення ризиків, мінімізацію операційних витрат, посилення прозорості фінансових процесів і формування превентивної моделі фінансової безпеки.

У подальшому, RegTech не обмежуватиметься автоматизацією завдань дотримання вимог, а має розглядатися як рушій регуляторних інновацій, що здатний підтримати самі процедури регулювання, розробки, впровадження та забезпечення комплаєнс-функції. Технології RegTech не зменшують відповідальність банків при здійсненні регуляторної функції, а радше перерозподіляють її на основі алгоритмів.

Література

1. Broeders, D., & Prenio, J. (2018). FSI Insights Innovative technology in financial supervision. FSI Insights on Policy Implementation, 2, 018

2. Chakraborty, C., & Joseph, A. (2017). Machine learning at central banks (Bank of England Working Paper No. 674). Режим доступу: https://ssrn.com/abstract=3031796

3. Climent, F., Momparler, A., & Carmona, P. (2019). Anticipating bank distress in the Eurozone: An Extreme Gradient Boosting approach. Journal of Business Research, 101, 885–896. Режим доступу: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318305678?via%3Dihub

4. Jagtiani, J., Vermilyea, T., & Wall, L. D. (2018). The roles of big data and machine learning in bank supervision. Forthcoming, Banking Perspectives. Режим доступу: https://ssrn.com/abstract=3221309

Тетяна Тардаскіна
канд.екон.наук, доцент
Кирило Нестеренко
здобувач вищої освіти
Державний університет
інтелектуальних технологій і зв'язку
Одеса, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ADL-АНАЛІЗУ ПРИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

Для глибокого стратегічного аналізу необхідно зрозуміти, на якій стадії життєвого циклу перебувають ці продукти і як конкуренція на ринку впливає на їх подальший розвиток [1, 2]. Це завдання здатен вирішити ADL-аналіз, який

дозволяє оцінити продукти банку з точки зору їх стадії життєвого циклу та конкурентного середовища. Використовуючи результати ADL-аналізу, ми можемо розподілити продукти за категоріями, визначити їх життєвий цикл і побудувати стратегії для кожної групи.

ADL-аналіз – це метод стратегічного управління, що дозволяє оцінити стадію життєвого циклу продуктів або послуг на основі їх ринку та внутрішніх можливостей компанії. Для банківських продуктів це може допомогти визначити, на якій стадії знаходяться продукти або послуги банку, та які стратегії необхідно застосувати для кожної стадії (табл. 1).

Таблиця 1. - ADL-аналіз банківських продуктів АБ «Укргазбанк»

Продукт	Стадія життєвого циклу	Потенціал конкуренції	Аналіз і стратегії
Іпотечні кредити	Зрілість	Висока	Сильна конкуренція на ринку. Стратегія: диференціація (наприклад, введення спеціальних умов для окремих груп клієнтів).
Кредитні картки	Зрілість	Висока	Стабільний попит, але велика конкуренція. Стратегія: зміцнення лояльності клієнтів, додавання бонусних програм.
Депозити фізичних осіб	Зрілість	Низька	Менша конкуренція. Стратегія: пропозиція вигідних умов для залучення нових клієнтів, підвищення процентних ставок.
Кредити для бізнесу	Зрілість	Висока	Високий рівень конкуренції серед великих банків. Стратегія: фокус на індивідуальний підхід та розширення продуктового портфеля.
Мобільний банкінг	Зростання	Середня	Потенціал для зростання. Стратегія: інвестиції в технології, поліпшення інтерфейсу та розширення функціоналу.
Інтернет-банкінг	Зростання	Середня	Високий потенціал росту. Стратегія: інвестиції в зручність та безпеку, просування через рекламні кампанії.

Іпотечні кредити та кредитні картки: ці продукти знаходяться на стадії зрілості. Висока конкуренція на ринку вимагає постійного вдосконалення умов, впровадження лояльності та додаткових переваг для клієнтів.

Кредити для бізнесу: знаходяться на стадії зрілості, але ринок має високу конкуренцію серед великих гравців. Банк може диференціювати продукт за рахунок індивідуальних умов для кожного бізнесу.

Мобільний банкінг та Інтернет-банкінг: продукти на стадії зростання з високим потенціалом. Стратегії повинні зосереджуватися на технологічних інноваціях, зручності для клієнтів, покращенні функціональності та безпеки.

ADL-аналіз дозволяє банку зрозуміти, в якій стадії розвитку знаходяться різні продукти та яку стратегію слід обрати для підтримки або розвитку кожного з них. Цей підхід допомагає зорієнтуватися на тому, які продукти вимагають уваги для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Показники банківської системи. Офіційний веб-сайт національного банкуУкраїни.URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 20.05.2026).
2. Статистика банківської системи України. Мінфін. URL4https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/ (дата звернення: 25.04.2026).

Інна Тацій
канд.екон.наук, доцент
Олександр Віскунов
здобувач PhD
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля
Київ, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах глобальної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, цифрової трансформації економіки та зростання ролі знань у створенні доданої вартості людський капітал стає одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Для українських підприємств ця проблема набуває особливої актуальності внаслідок воєнних дій, демографічних втрат, трудової міграції, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності швидкої адаптації до нових умов господарювання. За таких обставин успішність функціонування підприємств значною мірою залежить не лише від наявності матеріальних чи фінансових ресурсів, а й від здатності ефективно управляти людським капіталом на основі сучасних аналітичних підходів.

У науковій літературі людський капітал традиційно розглядається як сукупність знань, професійних навичок, компетентностей, досвіду, творчих здібностей, цінностей і мотиваційних характеристик працівників, які забезпечують створення економічних результатів та формування конкурентних переваг підприємства. Водночас сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать про необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом, орієнтованого на довгостроковий розвиток персоналу та підвищення його внеску в досягнення стратегічних цілей організації [1].

Ефективність такого управління значною мірою визначається якістю інформаційного та аналітичного забезпечення. Сучасна економічна аналітика дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрового потенціалу підприємства, а й прогнозувати майбутні потреби в персоналі, виявляти ризики, визначати резерви розвитку та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Саме тому

кадрова аналітика (HR Analytics) сьогодні розглядається як один із найважливіших інструментів забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Аналітичне забезпечення управління людським капіталом передбачає систематичний збір, оброблення, аналіз та інтерпретацію даних про персонал. До основних об'єктів аналізу належать чисельність працівників, їхній професійно-кваліфікаційний склад, продуктивність праці, рівень залученості, ефективність навчання, мотивація, кадрова стабільність, рівень плинності кадрів та інші показники, що характеризують якість людського капіталу. Комплексний аналіз таких параметрів дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та визначати напрями удосконалення кадрової політики.

Особливої уваги потребує оцінювання впливу людського капіталу на результати діяльності підприємства. У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності працівників генерувати нові знання, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому аналітичні системи мають враховувати не лише кількісні показники використання трудових ресурсів, а й якісні характеристики персоналу, зокрема рівень компетентностей, професійного розвитку, інноваційної активності та організаційної культури.

Важливим напрямом аналітичного забезпечення є прогнозування кадрових ризиків. В умовах невизначеності підприємства стикаються з ризиками втрати ключових працівників, дефіциту необхідних компетентностей, професійного вигорання персоналу, зниження продуктивності праці та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Використання аналітичних методів дозволяє завчасно виявляти такі ризики та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Особливого значення набуває побудова систем раннього попередження, що забезпечують оперативне реагування на негативні тенденції у сфері управління персоналом.

Сучасні цифрові технології суттєво розширюють можливості кадрової аналітики. Використання систем Business Intelligence, технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати процеси обробки інформації та формувати більш точні прогнози щодо розвитку людського капіталу. Завдяки цьому керівництво підприємств отримує можливість приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не лише інтуїтивних оцінок [3].

У контексті забезпечення стійкого розвитку бізнесу особливого значення набуває аналіз адаптивності людського капіталу. Здатність працівників швидко опановувати нові знання, змінювати функціональні ролі та працювати в умовах високої невизначеності стає важливою конкурентною перевагою підприємств. Відповідно, аналітичні системи повинні забезпечувати оцінювання адаптаційного потенціалу персоналу та ефективності програм його розвитку.

Не менш важливим є оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал. Витрати на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей, мотиваційні програми та покращення умов праці мають розглядатися як стратегічні інвестиції, результативність яких потребує постійного моніторингу. Економічна аналітика дозволяє оцінити взаємозв'язок

між інвестиціями у розвиток персоналу та результатами діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень [2].

У сучасній концепції сталого розвитку людський капітал розглядається також як важливий елемент соціальної відповідальності бізнесу. Турбота про професійний розвиток працівників, створення безпечних умов праці, забезпечення рівних можливостей та підтримка добробуту персоналу позитивно впливають не лише на результати діяльності підприємства, а й на його репутацію, інвестиційну привабливість та соціальну стійкість.

Таким чином, аналітичне забезпечення управління людським капіталом виступає важливим чинником забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Його використання сприяє підвищенню ефективності кадрових рішень, розвитку компетентностей персоналу, мінімізації кадрових ризиків та зміцненню конкурентних позицій підприємств. В умовах сучасних трансформаційних процесів саме людський капітал дедалі більше визначає можливості організацій щодо адаптації до змін, забезпечення довгострокової стійкості та досягнення стратегічних цілей.

Література

1. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 368 с.
2. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 308 с.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в умовах становлення нової економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 352 с.
4. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 760 p.

Ірина Чирак
канд.екон.наук, доцент
Західноукраїнський національний університет
Тернопіль, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище функціонує в умовах зростаючої економічної невизначеності, що супроводжується геополітичними трансформаціями, високою ринковою волатильністю, прискоренням процесів цифровізації та посиленням глобальних ризиків. За даними World Economic Forum, у 2025 році серед ключових глобальних ризиків найбільший вплив на бізнес мають геоекономічна нестабільність, кіберризики, дезінформація та економічна волатильність [1]. За таких умов традиційний аналіз фінансових результатів уже

не забезпечує достатнього рівня інформаційної підтримки управлінських рішень, оскільки не враховує динамічний характер ризиків та їх потенційний вплив на стратегічну стійкість компаній. Це зумовлює необхідність переходу до ризик-орієнтованого підходу, що передбачає інтеграцію економічної аналітики, фінансового прогнозування та ризик-менеджменту у єдину систему забезпечення стратегічної стійкості, адаптивності та довгострокової стабільності бізнесу. Посилення глобальної економічної турбулентності та зростання системних ризиків актуалізують необхідність формування нових підходів до управління бізнесом, заснованих на інтеграції аналітичних, прогнозних і ризик-орієнтованих інструментів [2; 3].

У роботі акцентовано увагу на ролі економічної аналітики, фінансового прогнозування та ризик-менеджменту у формуванні стратегій стійкості бізнесу в умовах економічної невизначеності. Особливу увагу приділено обґрунтуванню необхідності інтеграції аналітичних і ризик-орієнтованих підходів для підвищення адаптивності та стратегічної стійкості компаній.

В умовах сучасної економічної нестабільності традиційний фінансовий аналіз уже не може розглядатися як достатній інструмент оцінювання ефективності діяльності компаній. Високі показники прибутковості не завжди свідчать про фінансову стійкість бізнесу, оскільки навіть прибуткові компанії можуть залишатися вразливими до ризиків ліквідності, ринкової волатильності, змін вартості ресурсів чи зовнішніх економічних шоків. У багатьох випадках орієнтація виключно на фінансові результати без урахування ризикового середовища призводить до помилкової оцінки реального стану бізнесу та зниження його адаптивності в умовах невизначеності. Зокрема, компанії з високими темпами зростання прибутку можуть втрачати стратегічну стійкість через надмірне боргове навантаження, дефіцит ліквідності або недостатню готовність до кризових ситуацій. У зв’язку з цим особливого значення набуває інтеграція фінансового аналізу з інструментами ризик-менеджменту та прогнозної аналітики.

У сучасних умовах економічна аналітика перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу. Її значення полягає не лише в оцінюванні поточного фінансового стану компанії, а й у формуванні аналітичної основи для прогнозування змін, своєчасного виявлення ризиків і підтримки ефективних управлінських рішень. Особливого значення набувають фінансове прогнозування, сценарний аналіз, аналіз чутливості та стрес-тестування, які дозволяють оцінити потенційний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії. Водночас аналітика KPI забезпечує моніторинг не лише фінансових результатів, а й рівня ризиків, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень.

Використання сучасних аналітичних підходів сприяє ранньому виявленню потенційних загроз, підвищенню швидкості реагування на зміни бізнес-середовища та формуванню більш адаптивної системи управління. У сучасних умовах економічна аналітика виконує не лише інформаційну, а й стратегічну функцію, формуючи основу для ризик-орієнтованого управління та зміцнення стійкості компаній. У цьому контексті вона вибудовує логічний ланцюг: «*економічна аналітика – ідентифікація ризиків – прогнозування – управлінські*

рішення – стійкість бізнесу», забезпечуючи підвищення стратегічної стійкості компаній в умовах невизначеності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває інтеграція ризик-менеджменту та економічної аналітики у системі управління бізнесом. Такий підхід забезпечує перехід від оцінювання виключно фінансових результатів до ризик-орієнтованого управління, у межах якого враховується не лише досягнутий результат, а й рівень ризику, пов'язаного з його отриманням. Це сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню стратегічної стійкості компаній. Окремі аспекти інтеграції фінансового прогнозування та ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості компаній досліджено у праці І. Чирак та В. Козюка [4].

Важливою складовою інтегрованого підходу є поєднання фінансових показників із показниками ризику, зокрема індикаторами ліквідності, боргового навантаження, фінансової волатильності та чутливості до зовнішніх змін. Концепція ризик-орієнтованого управління ґрунтується на оцінюванні не лише фінансових результатів діяльності компанії, а й рівня ризику, пов'язаного з їх досягненням. У цьому контексті інтегровані KPI дозволяють поєднати показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ризиковості у єдиній системі оцінювання ефективності бізнесу.

Таблиця 1. Елементи інтегрованого підходу до забезпечення стійкості бізнесу

Елемент	**Управлінське значення**
Економічна аналітика	Оцінювання поточного стану бізнесу
Фінансове прогнозування	Моделювання можливих сценаріїв розвитку
Ризик-менеджмент	Виявлення та мінімізація ризиків
Інтегровані KPI	Оцінювання результативності з урахуванням ризиків
Ризик-орієнтоване управління	Підвищення стратегічної стійкості бізнесу

Джерело: сформовано автором

Для підвищення якості управлінських рішень доцільним є застосування таких інструментів, як сценарне планування, матриці ризиків, стрес-тестування та планування безперервності бізнесу. Їх використання забезпечує можливість моделювання потенційних кризових ситуацій, оцінювання стійкості компанії до зовнішніх шоків та підвищення її здатності адаптуватися до змін бізнес-середовища. У результаті інтеграція економічної аналітики та ризик-менеджменту формує основу для прийняття більш збалансованих і стратегічно орієнтованих управлінських рішень.

Серед сучасних тенденцій розвитку економічної аналітики особливого значення набуває використання цифрових аналітичних інструментів, технологій Big Data та штучного інтелекту, які підвищують точність прогнозування й оперативність виявлення потенційних ризиків. За даними McKinsey, їх застосування дозволяє скорочувати час прийняття управлінських рішень до 30-40 % [5]. Водночас прогнозна аналітика сприяє моделюванню можливих сценаріїв розвитку подій та переходу від реактивного до проактивного управління ризиками, підвищуючи адаптивність і стійкість бізнесу.

Отже, в умовах зростаючої економічної невизначеності економічна аналітика перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу. Ефективне управління сучасними компаніями вже неможливе без інтеграції фінансового прогнозування, економічної аналітики та ризик-менеджменту в єдину систему підтримки управлінських рішень. Використання ризик-орієнтованого підходу сприяє підвищенню якості управління, своєчасному виявленню потенційних загроз, посиленню адаптивності бізнесу та забезпеченню його довгострокової стабільності в умовах динамічного бізнес-середовища.

Література

1. Elsner M., Atkinson G., Zahidi S. Global Risks Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/.
2. OECD. OECD Economic Outlook, Interim Report September 2025: Finding the Right Balance in Uncertain Times. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-september-2025_67b10c01-en.html.
3. IMF. Global Financial Stability Report 2025: Shifting Ground beneath the Calm. Washington, DC: International Monetary Fund, 2025. URL: https://www.imf.org/en/publications/gfsr/issues/2025/10/14/global-financial-stability-report-october-2025.
4. Chyrak I., Koziuk, V. Financial Stability of Companies: Integrating Forecasting Insights into Risk Management Processes. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2025. Vol. 4(58). P. 34–46. URL: https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/639.
5. McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai.

Ірина Чирак
канд.екон.наук, доцент
Дарія Довбня
здобувач вищої освіти
Західноукраїнський національний університет
Тернопіль, Україна

«ЗЕЛЕНА» ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими загостренням кліматичних проблем, виснаженням природних ресурсів та посиленням міжнародних екологічних вимог. За таких умов традиційна модель бізнесу, орієнтована

переважно на максимізацію прибутку, поступово втрачає ефективність і конкурентоспроможність. Натомість дедалі більшого значення набуває стратегія стійкого розвитку, яка передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін – від інвесторів і працівників до суспільства загалом [1]. У цьому контексті «зелена» трансформація корпорацій виступає не лише складовою корпоративної соціальної відповідальності, а комплексним процесом інтеграції екологічних пріоритетів у систему стратегічного управління бізнесом, що охоплює трансформацію бізнес-моделей, виробничих процесів та ланцюгів створення вартості з метою мінімізації негативного впливу господарської діяльності на довкілля.

Особливої актуальності процеси «зеленої» трансформації набули в умовах реалізації глобальних кліматичних ініціатив, зокрема Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який передбачає досягнення кліматичної нейтральності економіки ЄС до 2050 року [2]. У зв'язку з цим екологічні критерії дедалі активніше інтегруються у міжнародну торговельну політику, систему корпоративної звітності та механізми доступу до фінансових ресурсів. Для корпоративного сектору це означає необхідність адаптації до нових вимог ведення бізнесу, орієнтованих на зниження вуглецевого сліду, підвищення ресурсоефективності та забезпечення прозорості екологічної діяльності.

Теоретичною основою сучасної екологічної трансформації бізнесу є концепція потрійної результативності (Triple Bottom Line, TBL), відповідно до якої ефективність діяльності корпорації оцінюється за трьома взаємопов'язаними компонентами: економічним, соціальним та екологічним [1]. У практичній площині цей підхід трансформувався у систему ESG-критеріїв (environmental, social, governance), які сьогодні виступають важливими індикаторами інвестиційної привабливості та корпоративної стійкості на міжнародних фінансових ринках [3]. Водночас «зелена» трансформація корпоративного сектору передбачає поступовий перехід від лінійної моделі господарювання до принципів циркулярної економіки, що базується на мінімізації відходів, повторному використанні ресурсів, подовженні життєвого циклу продукції та впровадженні ресурсозберігаючих технологій [4].

Важливою передумовою ефективної реалізації принципів циркулярної економіки є активне впровадження цифрових технологій та сучасних інструментів економічної аналітики. Використання Big Data, систем ESG-моніторингу, аналітичних платформ та технологій штучного інтелекту дозволяє корпораціям здійснювати оцінювання екологічних ризиків, прогнозувати рівень споживання ресурсів, аналізувати вуглецевий слід та формувати більш ефективні управлінські рішення у сфері стійкого розвитку.

Системна екологічна трансформація великого бізнесу охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед це декарбонізація операційної діяльності шляхом переходу на відновлювані джерела енергії, модернізації виробничих потужностей та впровадження енергоефективних технологій. Важливим напрямом також виступає трансформація ланцюгів постачання, що передбачає оптимізацію логістичних процесів, скорочення вуглецевого сліду та використання екологічного пакування. Окремого значення набувають

продуктові інновації, орієнтовані на створення екоефективної продукції, придатної до повторної переробки, а також розвиток сервісних бізнес-моделей.

Всупереч поширеним уявленням про екологічні ініціативи як виключно витратний елемент діяльності, «зелена» трансформація формує для корпорацій низку стратегічних і фінансових переваг. Зокрема, компанії з високими ESG-показниками отримують ширший доступ до інструментів сталого фінансування та ринку «зелених» облігацій, що сприяє зниженню вартості капіталу [3]. Крім того, інвестиції в енергоефективність та ресурсозбереження забезпечують довгострокову оптимізацію операційних витрат, а орієнтація на екологічно відповідальне виробництво підвищує рівень довіри споживачів і конкурентоспроможність бізнесу. У результаті «зелена» трансформація поступово перетворюється з репутаційного чинника на важливий інструмент забезпечення довгострокової ринкової вартості бізнесу та зміцнення стратегічних позицій компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Разом із тим процес «зеленої» трансформації супроводжується низкою суттєвих викликів. Серед основних проблем варто виокремити високий рівень капіталомісткості екологічної модернізації, недостатню уніфікацію стандартів ESG-звітності та складність оцінювання нефінансових показників діяльності компаній. Додатковими стримувальними чинниками виступають недостатній рівень екологічної компетентності персоналу та опір організаційним змінам на рівні корпоративного менеджменту.

За таких умов особливого значення набуває економічна аналітика, яка забезпечує оцінювання ESG-показників, моніторинг екологічних ризиків та формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень. Використання інструментів нефінансової звітності, ESG-рейтингу та системи KPI сталого розвитку дозволяє підвищити прозорість корпоративного управління, оцінювати ефективність екологічних ініціатив та забезпечувати більш обґрунтоване управління процесами стійкого розвитку.

Таким чином, «зелена» трансформація корпорацій перетворюється на одну з ключових складових сучасної стратегії стійкого розвитку бізнесу. Інтеграція екологічних пріоритетів у систему корпоративного управління сприяє мінімізації ризиків, оптимізації витрат, зміцненню інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності компаній. Ефективність цього процесу значною мірою визначається здатністю корпоративного менеджменту інтегрувати принципи ESG та циркулярної економіки у стратегічні моделі розвитку бізнесу.

Література

1. Романів С., Михайлишин Н. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 2. С. 312–317. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/56.pdf.

2. European Commission. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. 2024. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

3. Кабаченко Д. В., Кіржнер Д. Д., Сіньковський М. І. Використання ESG-критеріїв у системі стратегічного управління підприємствами. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17975374.

4. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52.

Олена Чукурна
д-р.екон.наук, професор
Іван Мозоля
здобувач вищої освіти
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
Одеса, Україна

АНАЛІЗ БЕНЧМАРКІНГУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Для детального аналізу маркетингової діяльності в банківській сфері використовується інструментарій бенчмаркінгу. Це дозволяє оцінити конкурентні позиції банку та виявити можливості для вдосконалення на основі досвіду лідерів ринку. Нижче наведена табл. 1, що порівнює ключові аспекти маркетингової діяльності АБ «Укргазбанк», ПриватБанку, Ощадбанку та Альфа-Банку.

Таблиця 1. - Аналіз бенчмаркінгу маркетингової діяльності банківського сектору України

Показник	АБ «Укргазбанк»	ПриватБанк	Ощадбанк	Альфа-Банк
1	2	3	4	5
Цінова політика	Конкурентні ставки на кредити та депозити, але не завжди кращі за конкурентів.	Гнучкі умови для постійних клієнтів, акції на кредити.	Середня цінова політика з великими знижками для лояльних клієнтів.	Інноваційні підходи до ціноутворення, спеціальні пропозиції для нових клієнтів.
Умови продуктів	Традиційні продукти з орієнтацією на середній сегмент клієнтів.	Інноваційні продукти з додатковими бонусами для постійних клієнтів.	Пропозиція депозитів з бонусами та гнучкими умовами.	Програми лояльності та інноваційні продукти для інтернет-банкінгу.

Закінчення табл. 1

Показник	АБ «Укргазбанк»	ПриватБанк	Ощадбанк	Альфа-Банк
1	2	3	4	5
Клієнтський сервіс	Розвинена мережа відділень, онлайн-банкінг. Повільне обслуговування у відділеннях.	Високий рівень обслуговування клієнтів через онлайн-канали та додатки.	Хороше обслуговування клієнтів, особливо через державні програми.	Ефективне обслуговування в онлайн-каналах, зручний мобільний додаток.
Маркетингові стратегії	Традиційна реклама, акцент на малий та середній бізнес.	Агресивні рекламні кампанії через цифрові канали, націлені на молодшу аудиторію.	Спільні проекти з державними установами, консервативний підхід до реклами.	Інноваційний підхід до реклами через цифрові платформи та соцмережі.
Інновації та цифровізація	Розвиток цифрових послуг, але повільне впровадження новинок.	Лідер у цифровізації банківських послуг, широке використання мобільних платформ.	Розвиток онлайн-банкінгу та мобільних додатків, але не на рівні лідерів ринку.	Підвищена увага до цифрових технологій, активно використовуються нові платформи.
Продукти для малого та середнього бізнесу	Спеціальні програми для малого бізнесу, але з обмеженою кількістю опцій.	Великий вибір продуктів для малого бізнесу, агресивна цінова політика.	Програми для малого бізнесу з перевагою для підприємств, які працюють з державою.	Множинні інструменти для малого бізнесу з акцентом на цифрові сервіси.

До сильних сторін банківського сектору належить широка мережа відділень, що забезпечує зручність обслуговування для клієнтів, які надають перевагу традиційним форматам взаємодії з банком. Важливою перевагою також є доступність банківських послуг для державних установ, державних службовців та представників малого бізнесу.

Серед слабких сторін банку варто відзначити відносно повільні темпи впровадження інноваційних продуктів і цифрових сервісів у порівнянні з провідними конкурентами, зокрема ПриватБанк. Крім того, цінова політика банку характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності, особливо у сфері кредитних продуктів.

З метою підвищення конкурентних позицій банку доцільно активізувати інвестиції в розвиток інноваційних технологій та цифрових сервісів, зокрема мобільного банкінгу та онлайн-платформ. Також рекомендується удосконалити цінову політику шляхом підвищення її гнучкості та привабливості для клієнтів, особливо у сегментах кредитування і депозитних продуктів. Окрему увагу варто приділити розвитку сучасних маркетингових стратегій із орієнтацією на молодіжну аудиторію через використання цифрових каналів комунікації.

Література

1. Показники банківської системи. Офіційний веб-сайт національного банку України.URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442 (дата звернення: 20.05.2026).
2. Статистика банківської системи України. Мінфін. URL4https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/ (дата звернення: 25.04.2026).

Оксана Шиманська
канд.екон.наук, доцент
Іванна Ситай
здобувачка вищої освіти
Західноукраїнський
національний університет
Тернопіль, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: ПРИКЛАД NESTLÉ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим геополітичними конфліктами, порушенням глобальних ланцюгів постачання, кліматичними ризиками та структурними трансформаціями світової економіки. За таких умов зростає значення економічної аналітики як інструменту обґрунтування управлінських рішень і підвищення адаптивності бізнесу до вкрай мінливого зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває не лише реагування на кризові явища, а й здатність підприємств забезпечувати операційну стабільність та відновлювати конкурентні позиції, втрачені внаслідок зовнішніх шоків.

У науковій літературі концепція стійкості бізнесу (business resilience) трактується як здатність організації витримувати зовнішні потрясіння та адаптуватися до змін ринкового середовища. З огляду на це, економічна аналітика розглядається як інструмент ідентифікації ризиків, оцінювання вразливостей і формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання. Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація ланцюгів постачання та впровадження аналітичних моделей суттєво посилюють стійкість бізнесу до кризових впливів [1]. Перспективним напрямом є використання концепції «цифрових двійників ланцюгів постачання», що дає змогу в режимі реального часу моделювати, прогнозувати та оцінювати наслідки порушень у функціонуванні логістичних систем. Це дозволяє порівнювати альтернативні управлінські рішення та мінімізувати ризики втрат в умовах глобальної нестабільності [1]. Водночас результати глобальних досліджень ризиків підтверджують зростання ролі комплексного управління невизначеністю для бізнесу [2].

Показовим прикладом ефективного застосування економічної аналітики є діяльність компанії Nestlé, яка системно інтегрує аналітичні інструменти у стратегічне управління [3]. Зокрема, у 2025 році Nestlé забезпечила органічне зростання продажів на рівні близько 3,5% та сформувала значний вільний грошовий потік, незважаючи на зниження прибутковості під впливом інфляційних і геополітичних факторів [4]. Водночас інвестиції у сталий розвиток перевищили 1,7 млрд швейцарських франків, що сприяло скороченню викидів парникових газів більш ніж на 20% порівняно з базовим рівнем [5], [6], а понад 90% ключових ланцюгів постачання відповідають критеріям відповідального ведення бізнесу [5], [6].

У межах таких підходів використання цифрових двійників ланцюгів постачання дозволяє моделювати сценарії скорочення надходження ключової сировини (зокрема какао під впливом кліматичних ризиків) на 20–30%. Це дає змогу оцінювати вплив таких змін на виробництво, собівартість і запаси, а також обґрунтовувати вибір альтернативних контрагентів і логістичних маршрутів. Додатково компанія застосовує сценарний аналіз для оцінювання кліматичних ризиків, які потенційно можуть мати суттєвий фінансовий вплив [6], що свідчить про інтеграцію прогнозної аналітики у стратегічне планування.

Економічна аналітика в діяльності Nestlé виконує не лише функцію оцінювання результатів, а й виступає основою стратегічного управління ризиками та формування стійкої бізнес-моделі [3]. Важливим її елементом є інтеграція екологічних і соціальних показників у процес прийняття рішень, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги [5].

Узагальнення теоретичних підходів і результатів діяльності компанії дозволяє виокремити ключові напрями застосування економічної аналітики в умовах кризових викликів, а саме:

– цифровізацію ланцюгів постачання;
– використання сценарного та прогнозного аналізу;
– розвиток ризик-орієнтованого управління;
– підвищення якості та прозорості даних;
– інтеграцію ESG-компонентів у стратегічне планування.

Отже, економічна аналітика є ключовим інструментом адаптації бізнесу до кризових умов, забезпечуючи його стійкість, гнучкість і здатність до трансформації. Кейс Nestlé підтверджує, що системна аналітична підтримка управління слугує важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності глобальних корпорацій.

Література

1. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control. 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450 (дата звернення 29.04.2026).

2. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024/ (дата звернення 29.04.2026).

3. Nestlé. Annual Review 2025. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/annual-review-2025-en.pdf (дата звернення 30.04.2026).
4. Nestlé. Corporate Governance, Compensation and Financial Statements 2025. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/corp-governance-compensation-financial-statements-2025-en.pdf (дата звернення 30.04.2026).
5. Nestlé. Creating Shared Value and Sustainability Report 2025. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/creating-shared-value-nestle-2025.pdf (дата звернення 30.04.2026).
6. Nestlé. Non-Financial Statement 2025. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2026-02/non-financial-statement-2025.pdf (дата звернення 30.04.2026).

Оксана Шиманська
канд.екон.наук, доцент
Ярослав Совира
здобувач вищої освіти
Західноукраїнський
національний університет,
Тернопіль, Україна

УПРАВЛІНСЬКА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стійкий розвиток бізнесу в сучасних умовах неможливо розглядати лише як здатність підприємства отримувати прибуток. Для українських компаній ця категорія охоплює фінансову витривалість, безперервність операцій, адаптацію до воєнних ризиків, збереження персоналу, цифрову гнучкість і здатність швидко перебудовувати бізнес-модель. За таких умов управлінська аналітика перетворюється з допоміжної функції обліку на ключовий інструмент прийняття рішень, оскільки саме вона дозволяє відстежувати причинно-наслідкові зв’язки між витратами, обсягами продажів, ліквідністю, ризиками, продуктивністю та очікуваннями ринку.

Управлінська аналітика є системою збору, перевірки, структурування, інтерпретації та практичного використання даних задля прийняття обґрунтованих рішень. Її цінність полягає у поєднанні фінансового аналізу, операційних показників, маркетингових даних, кадрової інформації, оцінки ризиків і прогнозування. У цифровому середовищі така аналітика реалізується через CRM, ERP, BI-панелі, електронний документообіг, системи бюджетування, аналітику продажів, дашборди управління запасами та інструменти сценарного планування. Дані Державної служби статистики України щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах підтверджують, що цифрова інформаційна база є передумовою переходу від інтуїтивного менеджменту до доказового управління [1].

Особливої актуальності управлінська аналітика набуває в умовах воєнної економіки України, коли підприємства працюють за високої невизначеності попиту, зміни логістичних маршрутів, дефіциту кадрів, перебоїв енергопостачання та обмеженого доступу до фінансування. У такій ситуації керівник підприємства не може ефективно діяти лише на основі минулого досвіду. Потрібно систематично здійснювати розрахунки точки беззбитковості, запасу фінансової міцності, оборотності запасів, платоспроможності клієнтів, маржинальності продуктів, ризику втрати постачальників і потреби в резервному фінансуванні. Саме тому аналітика стає інструментом не тільки контролю, а й виживання бізнесу.

Нами проведено порівняльне розрахункове дослідження динаміки Індексу активності бізнесу UBI у 2024 році. Цей показник використано як індикатор ділових очікувань і рівня управлінської невизначеності. Значення UBI, нижче від 50 балів, означає переважання негативних очікувань бізнесу щодо подальшого його розвитку [3]. Для оцінювання аналітичного тиску на управління нами використано два показники: розрив до позитивної зони – як різницю між 50 балами та фактичним значенням UBI –, а також зміну до попереднього періоду дослідження.

Таблиця 1. Оцінка динаміки індексу активності бізнесу UBI в Україні у 2024 році

Період	**UBI, балів**	**Розрив до 50 балів**	**Зміна до попереднього періоду**	**Управлінська інтерпретація**
Січень 2024	37,3	12,7	–	Негативні очікування, потреба у контролі витрат
Травень 2024	43,7	6,3	+6,4	Локальне поліпшення, але показник нижче 50 балів
Серпень 2024	39,9	10,1	-3,8	Погіршення настроїв, перегляд прогнозів продажів
Грудень 2024	36,9	13,1	-3,0	Найбільший розрив, потреба в аналітиці ризиків

Джерело: складено автором за даними досліджень Дія.Бізнес та Центру розвитку інновацій [2], [3], [4].

Виходячи з даних табл. 1, навіть у найкращий період упродовж 2024 року, тобто у травні, UBI залишався на рівні 43,7 бала і не досягав позитивної зони. У грудні показник знизився до 36,9 бала, а розрив до межі позитивних очікувань збільшився до 13,1 бала. Це означає, що бізнес-середовище не просто перебуває під тиском, а потребує постійного аналітичного супроводу. Для підприємств це має практичний наслідок: рішення щодо закупівель, запасів, ціноутворення, кредитування, чисельності персоналу та інвестицій повинні систематично переглядатися на основі оновлених даних.

Дослідження тенденцій у грудні 2024 року засвідчило, що серед ключових проблем бізнесу 60,8 % респондентів назвали непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку, 58,9 % – непередбачувані дії держави, 51 % – низьку платоспроможність населення, а 50,3 % – нестачу кваліфікованих працівників [4]. Такі чинники безпосередньо пов'язані з функціями управлінської аналітики. Непрогнозованість потребує сценарного аналізу, низька платоспроможність – контролю дебіторської заборгованості та гнучкого ціноутворення, кадровий дефіцит – аналізу продуктивності праці й витрат на утримання персоналу.

Важливим є цифровий аспект стійкості. У звіті OECD наголошено, що цифрова трансформація може підвищувати продуктивність підприємств і допомагати їм зберігати стійкість під час війни та відновлення [5]. Водночас українські малі й середні підприємства ще не повністю використовують потенціал цифровізації, тому проблема полягає не тільки в наявності даних, а й у здатності підприємства перетворювати їх на управлінські дії. Практичним результатом аналітики мають бути не звіти заради звітів, а рішення щодо оптимізації витрат, зміни асортименту, вибору каналів збуту, формування резервів і пріоритетів інвестування.

Отже, управлінська аналітика у системі забезпечення стійкого розвитку бізнесу виконує три ключові функції. По-перше, вона забезпечує діагностику поточного стану підприємства через показники ліквідності, рентабельності, оборотності, маржинальності та продуктивності. По-друге, формує основу для прогнозування через аналіз тенденцій попиту, витрат, кадрових ризиків і ринкових обмежень. По-третє, підтримує стратегічні рішення через порівняння альтернатив, розрахунок ризиків і визначення пріоритетів розвитку. Проведене порівняльне дослідження UBI за 2024 рік підтверджує, що в умовах негативних очікувань бізнесу аналітика стає необхідною умовою управлінської стійкості.

Література

1. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: офіційна державна статистична інформація. Data.gov.ua. 2025. URL: https://data.gov.ua/dataset/910390ed-07ac-4b5e-8cbf-b8b9ee7a439a/resource/d9cc5a03-5f92-4080-9c39-dbb99bea86e5 (дата звернення: 26.05.2026).

2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в січні 2024 року. Дія.Бізнес. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024 (дата звернення: 26.05.2026).

3. State and needs of business in Ukraine: results of the survey in April – May 2024. Center for Innovations Development. 2024. URL: https://cid.center/en/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-kvitni-travni-2024-roku-en-translation/ (дата звернення: 26.05.2026).

4. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у грудні 2024 року. Центр розвитку інновацій. 2025. URL: https://cid.center/analytics/stan-ta-potreby-biznesu-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-u-grudni-2024-roku/ (дата звернення: 26.05.2026).

5. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html дата звернення: 26.05.2026).

Ярослав Янковський
здобувач PhD
Східноукраїнський національний
університет ім. В. Даля
Київ, Україна

МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

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

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

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

На етапі комерціалізації інновацій ключову роль відіграють ринкові та інституційні ризики, пов'язані з невизначеністю попиту, реакцією споживачів, конкурентною поведінкою та регуляторним середовищем. Неврахування цих

ризиків може звести нанівець потенційні конкурентні переваги інноваційного продукту. Водночас здатність підприємства адаптувати інноваційну пропозицію до змін ринкових умов сприяє формуванню стійких конкурентних позицій.

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

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

Література

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2020. 324 с.

2. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2019. 480с.

3. Князь С. В., Георгіаді Н. Г. Управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 114–121.

4. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p.

СЕКЦІЯ 4.
РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З НОВИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ

Наталія Буга
канд.екон.наук, доцент
Анастасія Гладько
здобувачка вищої освіти
Донецький національний
університет імені Василя Стуса
Вінниця, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Сьогодення диктує достатньо високий темп змін, за яким бізнесу необхідно встигати, якщо він має на меті утримувати увагу своїх споживачів та рухатись в напрямку залучення нових. В свою чергу, це потребує пошуку нових шляхів створення лояльності, тому бізнес дедалі частіше вдається до наповнення своїх маркетингових комунікацій сенсами на базі емоцій, що є близькими цільовій аудиторії. Вони часто є більш значущим фактором у рішенні про покупку, порівняно з раціональною оцінкою, тож цілком закономірним є те, що все більше бізнесів шукають власні успішні шляхи побудови ефективного емоційного маркетингу.

Емоційний маркетинг є черговим достатньо результативним використанням психологічної науки, зокрема психології поведінки споживача, в економічній діяльності. Тому чимало досліджень було здійснено саме на межі цих наук. До того ж, цілісне та послідовне використання такого виду маркетингу дозволяє покращувати взаємодію між клієнтами та брендами. Вочевидь, чимало науковців є зацікавленими в тому, аби вивчати та розглядати з різних аспектів дану сферу. До переліку таких входять як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, зокрема Дж. Аакер, Р. Багоцца, М. Ліндстром, А. Крішна, Д. Михайленко, О. Болотна, Н. Давиденко, О. Зозульов, О. Москаленко та інші.

Дослідити механізми впливу емоцій на поведінку споживачів, визначити ключові емоційні тригери в рекламних комунікаціях та проаналізувати їх ефективність для формування лояльності до бренду.

Перш за все, варто зазначити, що емоційний маркетинг у світовій практиці здебільшого розглядається як стратегічний підхід до формування поведінки споживачів через цілеспрямовану стимуляцію емоційних реакцій [1].

На рис.1 відображено ієрархію емоційних тригерів, яка побудована на основі їхнього впливу на поведінку споживачів. Дослідження проводилось серед українських споживачів й даний відсотковий рівень базується на тому, яка кількість досліджуваних ствердно повідомила про «тригерність» того чи іншого

варіанта. Дані демонструють, що найбільш значущим стимулом для споживача є радість та задоволення (78%), що підкреслює прагнення сучасної аудиторії до позитивного досвіду. Значну роль також відіграють почуття патріотизму (72%) та солідарності й причетності (65%), що вказує на високу актуальність ціннісно-орієнтованого маркетингу та важливості ідентифікації споживача з певною групою або державою.

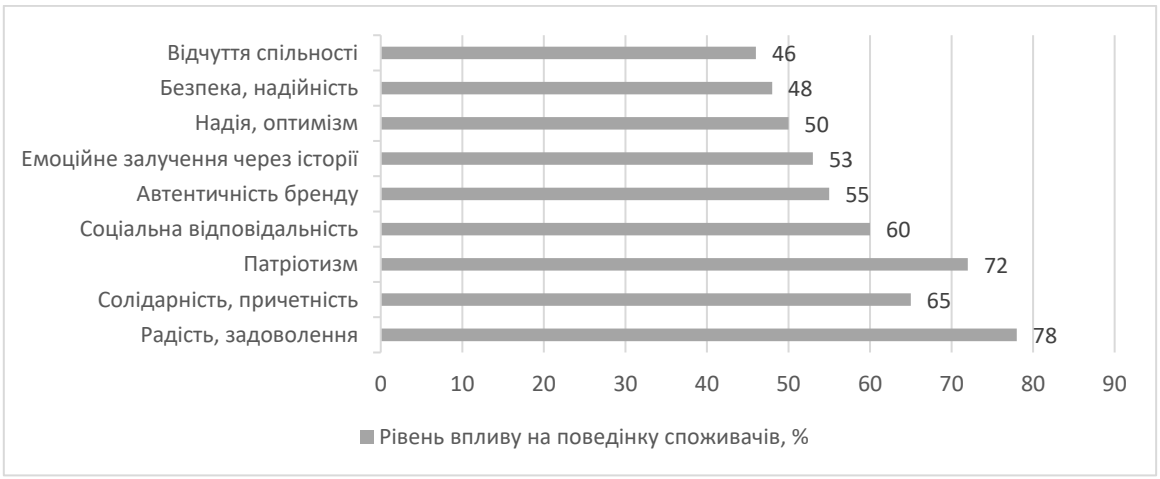


Рисунок 1. Вплив емоційних тригерів на поведінку споживачів

Джерело: сформовано автором за [2,3]

Емоційний маркетинг охоплює й задовольняє широкий спектр психологічних потреб - від базового бажання отримати позитивну емоцію до доволі складних запитів на безпеку та бажання мати приналежність до певної соціальної групи.

Високі показники патріотизму та солідарності роблять ці тригери ключовими для розробки ефективних рекламних стратегій у поточному контексті суспільства. Проте не лише завдяки цим чинникам-лідерам, світові бренди формують прихильність до себе певних соціальних груп та будують власну рекламну комунікацію, що акцентована на емоціях.

Наведемо приклади вдалих рекламних комунікацій світових брендів, що використовують емоційний маркетинг. Так, всесвітньо відома мережа спортивного одягу та товарів «Nike» запустила кампанію («Winning Isn't for Everyone») напередодні Олімпійських ігор, свідомо відійшовши від образу «доброго спортсмена», який часто транслювався компанією. У даному ролику на постійній основі звучить питання: «Хіба я погана людина?», а сам відеоряд демонструє одержимість, егоїзм і непохитну жагу до перемоги. При чому було задіяно світових зірок, що є амбасадорами компанії, як втілення цього питання. Вочевидь, тут було використано емоцію спортивної агресії та зухвалості. Комунікація викликала бурхливі дискусії, оскільки «Nike» визнали: перемога вимагає жертв, і це нормально відчувати таку емоцію, не соромлячись її.

Ще одним вдалим прикладом є рекламна комунікація IKEA («Where Life Happens»), в якій замість демонстрації ідеальних інтер'єрів, компанія показує життєвий хаос: розлучення, розкидані речі та самотність. Комунікація побудована на емоції полегшення від впізнаваності. Глядач стає свідком не

якоїсь вигаданої картинки, а своєї реальності, де меблі - це лише фон для складного людського життя. Оскільки бренд «розуміє» справжні проблеми споживача, це викликає довіру у них.

Одним з останніх показових прикладів серед українських компаній є рекламна комунікація Нової пошти «Завтра буде 2.0». Ця кампанія трансформувала емоцію надії у конкретне відчуття спільної сили та дієвості. До того ж, замість очікування майбутнього, бренд фактично закликав аудиторію власноруч його створювати, апелюючи до почуття відповідальності та єдності. У підсумку, компанія зміцнила свій статус бренду-захисника, з яким не страшно планувати майбутнє, що є доволі важливим, враховуючи специфіку сфери діяльності компанії.

Емоційний маркетинг у сучасних рекламних комунікаціях виступає стратегічним інструментом, що перетворює процес споживання з раціонального вибору на глибокий психологічний досвід. Численні дослідження підтверджують, що домінування тригерів радості та патріотизму в українському контексті зумовлює необхідність зміщення акцентів з функціональних переваг товару на ціннісну солідарність із аудиторією. Аналіз успішних кейсів світових брендів демонструє, що автентичність та готовність бренду транслювати складні, іноді суперечливі емоції, є ключовим фактором подолання «рекламної сліпоти». Таким чином, формування довгострокової лояльності сьогодні можливе лише за умови інтеграції бренду в емоційне щоденне життя споживача, де продукт стає частиною його самоідентифікації.

Література

1. Krishna A., An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology.* 2012. № 22(3). P. 332–351. URL: https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003

2. Родінова Н. Л. Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. *Академічні візії.* 2024. № 35. С. 13 URL: https://orcid.org/0000-0002-2259-5573

3. Guo Z. Emotional marketing and consumer behavior. *Advances in Economics, Management and Political Sciences.* 2024. P. 266–272. URL: https://doi.org/10.54254/2754-1169/81/20241703

4. Ковбас Г. І., Курганський Р. Д., Мадай Ю. В., Сьомкін О. В., Дубов А. В., Бєлов В. В. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2024. №41. С. 57–66. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15538871

5. Михайленко Д., Болотна О., Давиденко Н. Теоретичні аспекти визначення сутності та змісту понять «емоційний маркетинг», «чуттєвий маркетинг» та «маркетинг вражень». *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. С. 7 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-34

Микола Галабурда
канд.екон.наук, професор
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ОСВІТНІЙ ПРОГРАМІ "ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА"

Новітні методологічні, теоретичні та прикладні дослідження в економіці формують необхідність фундаментального перегляду освітніх програм та їх окремих компонент. Вони виходять далеко за межі високих абстракцій, характерних для звичних вітчизняній університетській освіті підручників і використовують можливості врахування великої кількості даних за допомогою комп'ютерних обчислень та машинного навчання.

В методологічному аспекті мова йде насамперед про концептуальні зміни, які вносять новітні теорії в процеси операціоналізації. Це стосується як широти вибору концептуальних конструктів, так і добору змінних та індикаторів, що репрезентують такі конструкти та відображатимуть їх рівень або стан. Іншою методологічною проблемою імплементації результатів економічних досліджень є інтерпретація результатів дослідження агрегованих макроекономічних величин, взаємозв'язків між індивідуальною (мікро) поведінкою та сукупними (макро) статистичними даними, щоб дані обох рівнів можна було використовувати для оцінювання та виведення висновків щодо економічних параметрів. Останні досягнення в галузі економетрики агрегації зосереджуються на явних моделях індивідуальної гетерогенності (доходи та уподобання, багатство та ризик втрати доходу, а також участь на ринку).

На теоретичному рівні ми спостерігаємо появу нових теорій як результат неможливості пояснити економічну реальність за допомогою теорій минулого. Незважаючи на неможливість суворої фальсифікації в економіці через шум у даних, ймовірнісний характер моделей та ceteris paribus, існує багато концепцій, які дозволяють достатньо чітко пояснити поточний стан, мають прогностичну здатність та емпіричну стійкість. Більше того, наявне розширення предметної проблематики економічних досліджень, які виходять на межі міждисциплінарності. Економіко-політичні, економіко-правові, економіко-психологічні, дослідження просторових проблем економіки, а також комплексні дослідження у сфері сталого розвитку дають результати, які суттєво відрізняються від традиційної уяви про закони homo economicus в умовах конкуренції на ринках.

Найскладнішим питанням є імплементація результатів прикладних досліджень. На мікроекономічному рівні – той прорив, який здійснено в поведінковій та експериментальній економіці не можна включити до традиційних курсів мікроекономіки чи окремих її складових. Динаміка сучасних економічних змін визначається факторами, які традиційно відносились до екзогенних при формуванні моделей і прогнозів. Стохастичні зміни формальних

інститутів, позування політиків та уподобання виборців, стабільність соціальної рівноваги, екологічна невизначеність майбутнього та ін. на сьогодні визначаються як ендогенні змінні, що операціоналізуються і мають чітко вимірювані індикатори.

Врахування вищеозначених проблем при імплементації результатів наукових досліджень в освітній програмі «Економічна аналітика» реалізується на структурному рівні, шляхом впровадження таких дисциплін, як методологія економічного аналізу, міждисциплінарні методи економічних досліджень, методологія оцінювання, імітаційне моделювання економічних систем, «Big Data», економіка і фінанси суспільного сектора, економічний аналіз політики, економічний аналіз права, сталий розвиток, експериментальна економіка, прикладний макро- мікроаналіз, інституціональний аналіз тощо. З іншого боку, кожна з означених дисциплін перманентно змінюється шляхом імплементації окремих елементів новітніх теорій до власного змісту.

Література

1. Освітньо-професійна програма «Економічна аналітика». Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: https://kneu.edu.ua/ua/depts4/k_politychnoi_ekonomii/kpeof_OP_bak/kpeof_OP_econanalbak/ (дата звернення: 10.06.2026).

Олександр Кірдан
д-р.пед.наук
канд.екон.наук, професор
Олександр Маціпула
здобувач PhD
Уманський національний університет
Умань, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ-ЕКОНОМІСТІВ: КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОГО МИСЛЕННЯ

Сучасний етап розвитку глобального та вітчизняного геоекономічного простору характеризується гіпердинамічністю, системною цифровізацією, турбулентністю та високим рівнем невизначеності. Глибока трансформація суспільних та ринкових вимог до професії економіста й управлінця спонукає вищу школу до кардинального переосмислення традиційної освітньої парадигми. Нині ринок праці детермінує потребу не просто в репродуктивних носіях теоретичного знання, а у висококваліфікованому кадровому потенціалі з розвиненим аналітичним мисленням. Майбутній менеджер-економіст має бути здатним ухвалювати науково обґрунтовані управлінські рішення, здійснювати

стратегічне прогнозування ризиків та ефективно оперувати великими масивами даних.

Проведений нами генетико-хронологічний аналіз дозволив виокремити п’ять ключових періодів розвитку вищої економічної освіти в Україні (починаючи з 1805 року) [1]. Сучасний (п’ятий) період, який розпочався у 2015 році, чітко детермінує парадигмальний перехід від класичної знаннєвої (кваліфікаційної) моделі до компетентнісного підходу в системі неперервної освіти. На заміну застарілій дидактичній формулі «освіта на все життя» прийшла імперативна вимога сьогодення – *«освіта впродовж усього життя»*. За цих умов інтеграція та синергетична взаємодія формальної, неформальної та інформальної освіти виступає базовою передумовою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності майбутніх фахівців.

У процесі емпіричного дослідження та моніторингу якості освіти нами було виявлено низку деструктивних чинників та ключових недоліків у структурі готовності майбутніх менеджерів-економістів до реальної професійної діяльності. До них належать:

1. Низький рівень зовнішньої позитивної та внутрішньої професійно-пізнавальної мотивації здобувачів вищої економічної освіти.
2. Когнітивна нездатність трансформувати фундаментальні теоретичні знання у площину прикладного, праксеологічного аналізу.
3. Недостатній рівень розвитку рефлексійної культури, самоорганізації, організаторських та лідерських якостей фахівця.
4. Консервативне ставлення частини науково-педагогічних працівників до інтенсифікації та впровадження інноваційних та цифрових технологій навчання.

Зазначені чинники актуалізують гостру наукову проблему подолання розриву між теоретико-методологічною базою навчання та реальними запитами сучасної цифрової економіки, а також підтверджують потребу в розробленні принципово нових підходів до формування аналітичного мислення майбутніх менеджерів-економістів.

У контексті формування аналітичного мислення майбутніх менеджерів-економістів пріоритетного значення набувають: принцип проактивного урахування вимог роботодавців-стейкхолдерів і забезпечення релевантної наступності вимог університету та реального бізнесу; принцип ефективності та продуктивності застосування інноваційних освітніх технологій (зокрема, *Data-driven* інструментів); принципи індивідуального фасилітаційного зворотного зв’язку та розвивальної рефлексійності.

Розмах цифровізації економіки вимагає, щоб аналітичне мислення менеджера-економіста базувалося на здатності оперувати технологіями аналізу даних. У межах нашого дослідження формування аналітичного мислення розглядається як багаторівневий процес, що передбачає опанування здобувачами методів економіко-математичного моделювання, предиктивної (прогнозної) аналітики, а також інструментів візуалізації даних (*Business Intelligence* систем, таких як Power BI, Tableau). Аналітичне мислення у цьому контексті виступає інтегративним утворенням, що поєднує критичність, гнучкість, системність та здатність до абстрагування, що дозволяє майбутньому управлінцю виявляти

приховані закономірності у фінансово-економічних показниках підприємств та нівелювати когнітивні упередження під час розроблення стратегічних рішень.

На практично-технологічному рівні модернізація професійної підготовки майбутніх менеджерів-економістів передбачає впровадження глибокого практико-орієнтованого навчання як стратегічного партнерства ЗВО та бізнес-середовища. Для досягнення цієї мети та забезпечення професійної самостійності студентів [2] нами запропоновано та апробовано такі дидактичні кроки:

1. Екстернальне проектування освітнього середовища, що передбачає ширше залучення провідних фахівців-практиків, аналітиків та топ-менеджерів до безпосереднього колегіального проектування та оновлення освітньо-професійних програм (ОПП), формування вибіркових освітніх компонентів та викладання (фахових) профільних навчальних дисциплін.

2. Технологічна конвергенція методів навчання: масштабне впровадження технологій інтерактивного та дуального навчання. Пріоритет надається комп'ютерним симуляційним іграм, бізнес-кейсам (*case-study*), які безпосередньо моделюють реальні нестандартні аналітичні та управлінські завдання сучасних підприємств, вимагаючи від студентів експрес-аналізу ринкової кон'юнктури .

3. Екосистемна оптимізація самостійної роботи: переформатування самостійної роботи майбутніх менеджерів-економістів на основі використання валідованих можливостей неформальної (сертифіковані онлайн-курси, воркшопи) та інформальної освіти, що сприяє індивідуалізації освітньої траєкторії та підвищенню рівня їхньої професійної самостійності [2].

4. Неперервне підвищення кваліфікації та стажування професорсько-викладацького складу, залученого до викладання фахових (профільних) навчальних дисциплін у реальному секторі економіки. Це є базовою умовою для модернізації як фундаментальної підготовки з економічної теорії, так і впровадження новітніх інструментів прикладного фінансово-економічного аналізу в практику аудиторних занять.

Підсумовуючи, зазначимо, що модернізація професійної підготовки майбутніх менеджерів-економістів на засадах компетентнісного підходу – це не косметичне чи часткове оновлення змісту освітніх програм, навчальних планів чи традиційного навчально-методичного супроводу, а докорінна трансформація філософії вищої освіти. Головним ефектом та результатом функціонування цієї системи має стати адаптивна, високоситуативна, мотивована особистість з розвиненим аналітичним мисленням.

Сформовані аналітичні компетенції є фундаментальним «імунітетом» майбутніх менеджерів-економістів в епоху тотальної автоматизації та індустрії 4.0/5.0. Сучасні системи штучного інтелекту здатні з високою швидкістю виконувати рутинні математичні розрахунки та первинну обробку звітів, проте критична інтерпретація отриманих результатів, стратегічне та сценарне моделювання, етична оцінка ризиків та ухвалення фінальних відповідальних управлінських рішень завжди залишатимуться суверенною прерогативою людини.

Література

1. Кірдан О. П. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх економістів у системі неперервної освіти : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань, 2021. 39 с. URL: https://mauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/aref_%D0%9A%D1%96%D1%80%D0%B4%D0%B0%D0%BD.pdf (дата звернення 02.06.2026).
2. Кірдан О. П., Маціпула О. Ю. Формування професійної самостійності майбутніх менеджерів-економістів у процесі формальної та неформальної освіти як актуальна наукова проблема. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Педагогіка». 2024. № 1 (29). С. 714–724. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-714-724 (дата звернення 02.08.2026).

Ковернінська Юлія
канд.екон.наук, доцент
Бударєв Олександр
здобувач вищої освіти
Національна академія статистики,
обліку та аудиту
Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ

Сучасна фінансова сфера розвивається в умовах масштабних економічних і технологічних змін, які суттєво впливають на механізми управління капіталом та організацію фінансової діяльності. Активне впровадження цифрових технологій, посилення глобальної нестабільності, зростання ролі сталого розвитку та розвиток нових фінансових інструментів формують нові підходи до прийняття управлінських рішень. За таких умов традиційні методи фінансового менеджменту поступово втрачають ефективність, поступаючись більш гнучким і аналітично орієнтованим моделям управління. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність трансформації професійних компетентностей фахівців фінансової сфери відповідно до сучасних викликів і тенденцій розвитку фінансового середовища.

Одним із ключових чинників трансформації фінансової сфери є цифровізація, що проявляється у впровадженні штучного інтелекту, блокчейн-технологій, автоматизації фінансових операцій та використанні цифрових платформ для обробки інформації [1]. Сучасні технології перетворюють фінанси з переважно облікової функції на інтелектуальний центр стратегічного управління. Водночас зростання волатильності фінансових ринків, енергетичні кризи та геополітичні ризики посилюють потребу у гнучких механізмах прийняття рішень і здатності швидко реагувати на нестабільність економічного середовища. Паралельно з цим інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління змінює підходи до оцінки

ефективності бізнесу, оскільки поряд із фінансовими показниками дедалі більшого значення набувають екологічні, соціальні та етичні аспекти діяльності компаній. Таким чином, сучасні фінансові тренди трансформують не лише фінансові механізми, а й зміст професійної діяльності фахівців фінансової сфери.

Зазначені тенденції безпосередньо впливають на трансформацію професійних компетентностей фахівців фінансової сфери. Традиційна роль фахівця, яка тривалий час зводилася до контролю фінансових показників та ведення звітності, поступово трансформується у функцію стратегічного аналітика й учасника управлінських процесів. Особливого значення набувають компетентності, пов'язані з аналітичним мисленням, цифровою грамотністю та здатністю адаптуватися до динамічних змін професійного середовища [2, 3]. Сучасний фінансист повинен не лише володіти фундаментальними знаннями у сфері фінансів, а й уміти працювати з цифровими інструментами, аналізувати великі масиви даних (Big Data) та ефективно застосовувати технологічні рішення у процесі прийняття фінансових рішень.

Важливою характеристикою сучасної професійної підготовки фінансистів стає міждисциплінарність. Використання предиктивної аналітики, алгоритмів штучного інтелекту та сценарного моделювання змінює підходи до фінансового прогнозування та оцінки ризиків [1]. У результаті фінансова аналітика поступово трансформується з інструменту фіксації результатів у систему прогнозування та управління ризиками в режимі реального часу. Якщо раніше професійна діяльність фінансиста орієнтувалася переважно на аналіз минулих результатів, то сьогодні основна увага зосереджується на випереджальному управлінні та прогнозуванні можливих економічних сценаріїв. Це вимагає від фахівців здатності поєднувати фінансову експертизу з навичками роботи у сфері аналітики даних, інформаційних технологій та стратегічного менеджменту [3].

Суттєвого значення в умовах сучасних фінансових трансформацій набувають також компетентності, пов'язані з антикризовим управлінням та професійною адаптивністю. Геополітична нестабільність і зростання рівня економічної невизначеності формують запит на фахівців, здатних забезпечувати стійкість фінансових систем у кризових ситуаціях. Тому професійна діяльність фінансиста дедалі більше пов'язується з умінням швидко оцінювати ризики, переорієнтовувати фінансові ресурси та приймати управлінські рішення в умовах дефіциту часу й високої мінливості зовнішнього середовища. Водночас актуалізується необхідність розвитку цифрових компетенцій та навичок адаптивного управління в умовах кризових викликів [4].

Крім того, сучасні фінансові тренди сприяють розширенню професійних вимог у сфері етики та інформаційної безпеки. Активне використання автоматизованих систем і алгоритмів ухвалення фінансових рішень підвищує значення відповідальності за використання цифрових технологій. У зв'язку з цим фінансисти повинні володіти знаннями у сфері кібербезпеки, розуміти етичні аспекти використання штучного інтелекту та враховувати потенційний вплив автоматизованих рішень на економічну стабільність і репутацію організацій. Це свідчить про те, що сучасна професія фінансиста набуває комплексного характеру та поєднує фінансову, технологічну й управлінську складові.

Отже, сучасні фінансові тренди суттєво трансформують професійні компетентності фінансистів і формують нову модель професійної підготовки фахівців. Цифровізація, розвиток штучного інтелекту, інтеграція ESG-принципів та посилення глобальної нестабільності змінюють зміст фінансової діяльності й підвищують вимоги до рівня професійної адаптивності. Успішний фінансист сучасності повинен поєднувати фінансову експертизу з цифровою грамотністю, аналітичним мисленням, здатністю до стратегічного прогнозування та навичками антикризового управління. Конкурентоспроможність фахівця фінансової сфери дедалі більше визначається здатністю ефективно працювати в умовах динамічних технологічних та економічних змін.

Література

1. Гаврилко Т., Петрова А. Інноваційні тренди у фінансовій сфері: пріоритети та ризики. *Економіка та суспільство*. №(72). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5765

2. Глазунова О. Г. Цифрова компетентність майбутніх фахівців з економіки: етапи формування. *Вісник післядипломної освіти. Випуск 16(45) «Серія «Педагогічні науки»*. 2021. С. 53-77. URL: https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpo/article/view/196

3. Кравченко Л., Шевченко Н. Цифровізація як технологія формування ключових компетентностей майбутніх фахівців фінансової сфери. *Витоки педагогічної майстерності*. 2025. № (35). С. 163-168. URL: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2025.35.331129

4. Круглов В. В., Терещенко Д. А., Косенко А. В. Розвиток цифрових компетенцій у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Державне будівництво*. 2024. № 2(36). С. 266-286. URL: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-19

Любов Котова
канд.юрид.наук, професор
Катерина Бодрухіна
здобувачка PhD
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ «ЗЕЛЕНИХ» КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

Проблематика формування «зелених» компетентностей працівників набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо пов’язана з успіхом майбутнього післявоєнного відновлення України та здатністю вітчизняної економіки перейти до моделі сталого розвитку. У сучасних умовах екологічна модернізація не може обмежуватися лише оновленням виробничих потужностей, упровадженням

енергоефективних технологій або адаптацією до екологічних стандартів Європейського Союзу. Її результативність значною мірою залежить від того, наскільки працівники володіють знаннями та навичками, необхідними для роботи в умовах «зеленої» економіки. За висновком Європейського центру розвитку професійної підготовки (далі – Cedefop), усі професії потребуватимуть хоча б певного up- або reskilling, а Організація з економічного співробітництва та розвитку (далі – OECD) станом на 2024 рік оцінює, що близько 20% робочої сили в країнах OECD уже зайнято в green-driven occupations – тобто в заняттях, попит на які зростатиме через досягнення нетто-нульових цілей [1]. Отже, йдеться не про специфічний сегмент ринку праці, а про широку перебудову структури всіх професій. Саме тому «зелені» компетентності слід розглядати як важливий чинник підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності економіки в цілому.

У документах міжнародних організацій терміни «green skills», «green competencies», «skills for green jobs» і «sustainability competences» не є тотожними, однак змістовно перетинаються. ESCO, посилаючись на Cedefop, пропонує визначення «зелених» навичок як знань, здібностей, цінностей та установок, потрібних для життя і праці в суспільстві, що зменшує екологічний вплив людської діяльності [2].

В економічному аспекті «зелені» компетентності працівників доцільно розглядати не лише як складову професійної підготовки, але як складову людського капіталу, що забезпечує здатність економіки трансформуватись відповідно до сучасних реалій. Представники традиційної теорії людського капіталу, зокрема Г. Беккер, виходить із того, що освіта, професійна підготовка й набуття навичок є інвестицією, яка підвищує продуктивність праці та економічну віддачу [3]. Водночас, в умовах сталого розвитку «зелені» компетентності стають не просто індивідуальною перевагою працівника, а виробничим ресурсом, від якого залежить здатність підприємств упроваджувати нові технології та відповідати новим екологічним вимогам.

З позицій економічної теорії технологічного розвитку «зелені» компетентності є важливою умовою швидкого впровадження нових екологічно безпечних технологій у виробництво. Р. Нельсон та Е. Фелпс обґрунтовували, що освіта й рівень підготовки працівників впливають не лише на поточну продуктивність, а й на здатність суспільства швидше сприймати, адаптувати та поширювати нові технології [4]. У контексті екологічної модернізації навіть за наявності інвестицій у сучасне обладнання та енергоефективні технології економічний ефект буде обмеженим, якщо працівники не матимуть відповідних знань і навичок для їх використання.

Важливим для розуміння економічної природи «зелених» компетентностей є також підхід М. Портера та К. ван дер Лінде, які у межах «гіпотези Портера» доводять, що належно сконструйоване екологічне регулювання може стимулювати інновації та підвищувати конкурентоспроможність підприємств [5]. У цьому контексті «зелені» компетентності працівників виступають необхідною умовою реалізації інноваційного потенціалу екологічної політики, оскільки дають змогу не лише формально дотримуватися екологічних стандартів, а й оптимізувати використання ресурсів та зменшувати витрати.

Окрему увагу слід звернути на дослідження Д. Консолі, Дж. Маріна, А. Марзуккі та Ф. Вона, які в рамках аналізу відмінностей між «зеленими» та незеленими робочими місцями з погляду навичок і людського капіталу, зазначають, що «зелені» робочі місця часто вимагають вищого рівня аналітичних, технічних, наукових, управлінських і комунікаційних навичок, однак водночас не завжди є абсолютно новими професіями [6]. Тобто, «зелена» трансформація економіки не означає повної заміни існуючої системи зайнятості, а змінює зміст праці у багатьох уже наявних професіях. «Зелені» компетентності потрібні не лише у сфері відновлюваної енергетики, а й у будівництві, сільському господарстві, сфері послуг та державному управлінні. З огляду на це, економічна політика у сфері зеленого переходу має орієнтуватися не лише на створення нових робочих місць, а й на оновлення компетентностей наявної робочої сили.

World Bank звертає увагу на те, що в багатьох нових «зелених» секторах потрібні навички не завжди є радикально новими, тому що значна їх частина є трансферною, тобто може бути перенесена з однієї професійної сфери до іншої за умови короткого додаткового навчання, сертифікації або професійної адаптації [7]. Для України це має особливе значення, оскільки в умовах повоєнного відновлення швидкість перекваліфікації працівників може бути економічно важливішою, ніж створення тривалих освітніх програм для нових професій. Працівники, які вже мають технічний або виробничий досвід, можуть бути відносно швидко залучені до енергоефективного будівництва та відновлюваної енергетики за умови правильно організованої системи підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Водночас, на нашу думку, така перекваліфікація не повинна мати епізодичний характер та має розглядатись як складова державної економічної політики та системи професійного розвитку працівників. Формування «зелених» компетентностей має бути інтегроване у програми професійної освіти, регіонального розвитку та повоєнного відновлення, оскільки саме від якості людського капіталу залежить практична результативність впровадження екологічних змін. Системний розвиток «зелених» компетентностей здатний посилити продуктивність праці, сприяти створенню нових робочих місць та забезпечити більш справедливий перехід до сталої економіки.

Таким чином, формування «зелених» компетентностей працівників є необхідною умовою не лише професійної адаптації робочої сили, а й ефективної трансформації національної економіки. У контексті повоєнного відновлення України людський капітал має стати основою переходу до ресурсоефективного виробництва. Державна політика у сфері сталого розвитку повинна поєднувати інвестиції в інфраструктуру й технології з вкладом у знання та навички працівників.

Література

1. Meeting skill needs for the green transition. *CEDEFOP | European Centre for the Development of Vocational Training*. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/4220_en.pdf (date of access: 05.06.2026).

2. Green Skills and Knowledge Concepts: Labelling the ESCO classification. *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO)*. URL: https://esco.ec.europa.eu/system/files/2025-01/Green%20Skills%20and%20Knowledge%20-%20Labelling%20ESCO.pdf (date of access: 05.06.2026).

3. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. URL: https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html (дата звернення: 05.06.2026).

4. Nelson R. R., Phelps E. S. Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth. *The American Economic Review*. 1966. Vol. 56, No. 1/2. P. 69-75. URL: https://www.jstor.org/stable/1821269 (дата звернення: 05.06.2026).

5. Porter M. E., Linde C. v. d. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9, no. 4. P. 97-118. URL: https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97 (date of access: 05.06.2026).

6. Do green jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital? / D. Consoli et al. *Research Policy*. 2016. Vol. 45, no. 5. P. 1046–1060. URL: https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.007 (date of access: 05.06.2026).

7. Ruppert Bulmer E., Christiaensen L., Farole T., Lehr U. Exploring the Employment Implications of the Green Transition. Social Protection Discussion Paper. No. 2613. Washington, DC : World Bank Group, 2026. 50 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099422203022618683/pdf/IDU-caa2b8ce-a7b0-4eb6-b430-c1ca22a16e96.pdf (дата звернення: 05.06.2026).

Ольга Митцева
канд.пед.наук, доцент
Марина Осінська
здобувач вищої освіти
Харківський національний
університет радіоелектроніки
Харків, Україна

ОСВІТНЯ АНАЛІТИКА В ЕПОХУ DIGITAL NATIVES: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОГНІТИВНОГО СПРИЙНЯТТЯ СТУДЕНТІВ

Сучасна вища освіта опинилася в унікальній точці когнітивного розриву: класичні лінійні методи навчання стикаються з нелінійним сприйняттям інформації студентів поколінь Z та Alpha. Для побудови ефективних освітніх моделей сьогодні недостатньо спиратися на суб'єктивні педагогічні спостереження. Виникає нагальна потреба в залученні інструментів освітньої аналітики та системного аналізу, які дозволяють кількісно оцінити, деконструювати та спрогнозувати динаміку засвоєння знань цифровими аборигенами (*Digital Natives*).

Методологічний аналіз «цифрових аборигенів». Концепція Марка Пренскі описує сучасного студента як носія кардинально іншої архітектури мислення [1]. Проведений аналіз когнітивного треку поколінь Z та Alpha дозволяє виділити такі системні особливості їхнього сприйняття:

- Кліпове мислення та швидкісна фільтрація даних. Замість дефіциту уваги ми фіксуємо функціонування так званого «8-секундного фільтра». Студент миттєво проводить первинний аналіз та відсікає нерелевантний контент. Це вимагає від аналітиків та розробників контенту оптимізації інформаційної щільності перших секунд взаємодії.
- Багатозадачність (Multitasking) та нелінійність. Одночасна обробка кількох потоків даних веде до мережевого, гіпертекстового структурування інформації в мозку студента. Традиційна аудиторія з її лінійними диктантами стає неефективною. Системний аналіз показує, що її має замінити гнучкий простір — *Learning Hub*.
- Потреба у миттєвому зворотному зв'язку (фідбеці). Інтерфейси застосунків сформували очікування негайного результату та оцінки дій. Це робить дискретний контроль (наприклад, раз на місяць) неефективним порівняно з безперервним моніторингом.

Аналітика технологічних трендів: мікронавчання та гейміфікація. Адаптація дидактичних підходів під зазначені когнітивні маркери зумовила розвиток двох домінантних трендів, аналітика ефективності яких демонструє високі результати:

1. Мікронавчання. Системне квантування матеріалу на автономні блоки по 5–10 хвилин корелює із середньою тривалістю фази максимальної концентрації цифрового покоління [2].

2. Гейміфікація освітнього процесу. Інтеграція ігрових механік (динамічні рейтинги, цифрові нагороди, бали) діє як система позитивного підкріплення. Завдяки принципу *Mobile First* смартфон трансформується з чинника відволікання на ключову точку доступу до даних [3].

Глобальні статистичні та аналітичні дані підтверджують цей зсув. Освітня аналітика фіксує, що 65% студентів значно якісніше засвоюють складні абстрактні моделі через інфографіку та відеоконтент. Своєю чергою, 95% опитаних здобувачів регулярно використовують YouTube як гнучкий інструмент мікронавчання. На макрорівні аналітика ринку освітніх технологій (*EdTech*) демонструє стабільне щорічне зростання на 16%, що підтверджує фінансово-соціальну обґрунтованість цифровізації глобального навчання [4].

Модифікація ролі педагога та управління даними у світі ШІ. У середовищі, де будь-яка інформація може бути отримана за запитом у пошукових системах або згенерована штучним інтелектом, роль викладача зазнає системної трансформації: від джерела інформації («Мудреця на сцені») до фасилітатора, ментора та аналітика освітнього треку («Провідник поруч»). Головним завданням вищої школи стає виховання мета-навичок: критичного мислення та навичок верифікації інформації. Студент повинен вміти самостійно аналізувати джерела, виявляти логічні помилки в архітектурі моделей ШІ та розпізнавати інформаційні маніпуляції [5].

Системний аналіз динаміки розвитку цифрового покоління доводить, що перехід до гнучких освітніх технологій є не тимчасовим трендом, а об'єктивною реальністю. Ефективне управління сучасним ЗВО можливе лише на основі наскрізної освітньої аналітики, що відстежує поведінкові та когнітивні метрики студентів. Головною парадигмою стає *Lifelong Learning* (освіта впродовж життя). Найбільшу конкурентоспроможність у цьому середовищі матимуть моделі, що поєднують глибокий аналітично орієнтований підхід із розвитком емоційного інтелекту (*soft skills*), які не піддаються алгоритмізації штучним інтелектом.

Література

1. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*. 2001. Vol. 9, No. 5. P. 1–6.
2. Microsoft Corporation. Consumer Attention Spans: Research Report. 2015. 52 p. URL: https://dl.motamem.org/microsoft_attention_spans_study.pdf (дата звернення: 16.05.2026).
3. Kapp K. M. The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education. San Francisco : Pfeiffer, 2012. 336 p.
4. OECD. 21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World. Paris : OECD Publishing, 2021. 145 p.
5. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023. 296 p. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/ (дата звернення: 16.05.2026).

Ольга Митцева
канд.пед.наук, доцент
Марія Чорна
здобувач вищої освіти
Харківський національний
університет радіоелектроніки
Харків, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИЩІЙ ШКОЛІ. ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ФАХІВЦІВ

Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується значними змінами в підходах до навчання. Швидкий розвиток технологій і постійні зміни на ринку праці вимагають від майбутніх фахівців не лише професійних знань, а й уміння навчатися протягом усього життя, критично мислити та швидко адаптуватися до нових умов. У зв'язку з цим підготовка студентів сьогодні спрямована не тільки на передачу знань, а й на формування їхньої професійної самостійності, відповідальності та готовності до роботи в умовах невизначеності [1].

Важливе місце в сучасній системі освіти займають інтерактивні методи навчання, серед яких особливої уваги заслуговує кейс-метод. Його головна

перевага полягає в тому, що студенти мають можливість працювати з реальними або наближеними до реальних професійними ситуаціями [2]. На відміну від традиційного вивчення теорії, кейси спонукають аналізувати проблему, шукати можливі шляхи її розв'язання та приймати рішення в умовах обмеженої або суперечливої інформації. Такий підхід сприяє розвитку відповідальності, аналітичного мислення та вміння оцінювати наслідки власних рішень [3].

Ще одним важливим напрямом розвитку професійної освіти є використання сторітеллінгу, або наративного навчання. Його ефективність пояснюється тим, що люди краще сприймають і запам'ятовують інформацію, коли вона подана у формі історій чи життєвих прикладів. Завдяки цьому навчальний матеріал стає більш зрозумілим і близьким до практики. Крім того, сторітеллінг допомагає розвивати емоційний інтелект, комунікативні навички та здатність розуміти інших людей, що є важливими складовими професійної діяльності [4].

У сучасних умовах все більшого поширення набуває дистанційне навчання. Воно надає широкі можливості для отримання освіти незалежно від місця перебування, проте вимагає якісної організації навчального процесу. Для ефективного засвоєння знань важливо, щоб навчальні платформи були зручними у використанні, а навчальні матеріали – логічно структурованими та доступними для сприйняття. Це допомагає студентам зосереджувати увагу на змісті навчання, а не на технічних труднощах [1].

Окрему роль у підготовці майбутніх фахівців відіграють тренінгові технології. Вони створюють умови для активної взаємодії між учасниками освітнього процесу та дозволяють відпрацьовувати професійні навички на практиці. У процесі тренінгу студенти можуть експериментувати з різними моделями поведінки, отримувати оперативний зворотний зв'язок і вчитися на власних помилках. Таке середовище сприяє розвитку впевненості у власних силах та формуванню навичок професійної рефлексії [4].

Доповнює сучасні освітні технології мікронавчання, яке передбачає подання інформації невеликими змістовними блоками. Такий підхід відповідає особливостям сприйняття інформації сучасною людиною та дозволяє ефективніше поєднувати навчання з іншими видами діяльності. Регулярне опрацювання невеликих обсягів матеріалу сприяє кращому засвоєнню знань і допомагає швидше освоювати нові інструменти та технології [2].

Отже, сучасна вища освіта все більше орієнтується на потреби та можливості особистості. Ефективна підготовка фахівців залежить не лише від використання сучасних технологій, а й від застосування методів навчання, які враховують особливості людського сприйняття та мислення. Поєднання кейс-методу, сторітеллінгу, дистанційного навчання, тренінгових технологій і мікронавчання створює умови для формування конкурентоспроможних фахівців, готових до професійного розвитку та успішної діяльності в умовах сучасного світу.

Література

1. Бейтс Т. Викладання в цифрову епоху. Посібник з викладання та навчання. Open University Press, 2019. 520 с.

2. Кларк Р., Майер Р. Електронне навчання та наука про навчання: Перевірені настанови для розробників мультимедійного навчання. Wiley, 2023. 480 с.

3. Ньюпорт К. Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі. К.: Наш Формат, 2024. 256 с.

4. Лакі П. Психологія навчання для розробників та освітян. Pearson Education, 2021. 340 с.

Наталія Носова
провідний інженер
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічнихдосліджень НАН України»
Одеса, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДО ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З НОВИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ АНАЛІТИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Український агропродовольчий ринок є основним джерелом поповнення держаного бюджету за рахунок експорту сільськогосподарської продукції та важливою складовою забезпечення продовольчої безпеки. Він є перспективним для впровадження нових інформаційних технологій на новій інноваційній базі, що особливо важливо в умовах повоєнного відновлення. Однак процес впровадження нововведень та оновлення матеріально-технічної бази затримується внаслідок нестачі фінансових ресурсів та кваліфікованих фахівців.

Вітчизняний агропродовольчий сектор використовує сучасну сільськогосподарську техніку, представлену великою кількістю моделей як вітчизняного, так й закордонного виробництва і потребує обслуговування фахівцями, які мають високий освітній рівень та здатні її вміло використовувати, обслуговувати й ремонтувати. «Це вкрай необхідно, оскільки сучасна техніка містить в своєму складі комплектуючі з елементами надскладних комп’ютерних пристроїв з автоматичним керуванням, що потребує застосування спеціалізованих знань і навичок високого рівня» [1].

Сучасні умови глобального світу вимагають нових підходів до освітніх процесів на новій технологічній базі з елементами аналітичної освіти, що передбачає здатність фахівців працювати з великими масивами інформації (Big Data), володіти навичками аналітичного мислення для оперативного прийняття рішень, вміння управляти складною сучасною технікою (сільгоспмашинами, агродронами та іншими приладами) в умовах цифрової економіки, яка функціонує в ситуації невизначеності та ризиків.

Агровиробники в сучасних умовах повинні працювати на виробництві, оснащеному сучасними складними агрегатами та приладами, володіти навичками аналітичного мислення та контролю технологічного процесу й вміння оперативно реагувати на будь-які зміни, вирішувати складні професійні завдання. Якщо раніше людина отримувала знання у освітніх закладах на все життя, то зараз ситуація кардинально змінилась, що потребує «професійної мобільності», тобто здатності швидко оновлювати і навіть змінювати кваліфікацію [2, с. 38].

Підготовка якісних робітничих кадрів, які відповідають сучасним вимогам і можуть вирішувати складні виробничі завдання, є головним завданням професійної освіти [3, с. 60].

Підготовка фахівців різних рівнів освіти в Україні здійснюється згідно чинного законодавства, а саме: Закону України «Про освіту» [4]; Закону України «Про професійно-технічну освіту» [5]; Постанови Кабінету міністрів України «Про державну національну програму «Освіта» (Україна XXI століття») [6]; Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року» [7]. Ці нормативно-правові документи ставлять стратегічні завдання щодо підвищення рівня професійної освіти і передбачають навчання на протязі всього життя.

Сьогодні у сфері управління Міністерства аграрної політики України – 23 вищих навчальних заклади 3-4 рівнів акредитації, з яких 6 мають статус національних, та 118 навчальних закладів 1-2 рівнів акредитації. Загальна кількість студентів перевищує 190 тис. осіб, з яких майже половина навчається за спеціалізованими економічними програмами» [8].

Вітчизняні освітні програми стосовно підготовки фахівців відповідного профілю передбачають різні підходи, а саме: ситуаційне навчання, проблемне навчання, застосування технологій моделювання професійної діяльності, проектні та ігрові технології.

Сучасні методи навчання передбачають використання в учбовому процесі [9]:

Електронного навчання (e-learning) з використанням Інтернет-технологій, електронних бібліотек, навчально-методичних мультимедіа-матеріалів, віртуальних лабораторій і практикумів тощо.

Мобільного навчання (m-learning) з передаванням інформації на мобільні пристрої з використанням WAPIGPRS технологій.

Всюдипроникаючого навчання (u-learning) за технологією неперервного навчання з використанням інформаційно-комунікаційних засобів.

«Перевернутого» навчання (flippedlearning), яке є формою активного навчання, яка передбачає можливість попереднього ознайомлення з матеріалами, які мають розглядатись на наступному занятті.

Змішаного навчання з використанням елементів очного отримання знань та он-лайн навчання з використанням самостійного навчання.

Використання квест-технологій через інтерактивні форми роботи, ділові ігри, змоделювати визначені управлінські, економічні, психологічні, педагогічні ситуації і сформувати вміння аналізувати їх і приймати оптимальні рішення [10].

Широке розповсюдження цифрових технологій увійшло у систему освіти й стало життєво необхідним, оскільки робить її більш доступною та інформаційно насиченою. З появою нових цифрових рішень з’явилась можливість не лише в усній формі передавати знання учням та студентам, як це було раніше, а й наглядно побачити навчальні відеоматеріали та запровадити дистанційну форму навчання.

В умовах євроінтеграційного курсу України необхідно дотримуватись тенденцій європейської системи професійної підготовки фахівців.

Література

1. Носова Н.І. Особливості підготовки фахівців з інформаційних систем у секторі агропромислового виробництва на базі прийняття нових інноваційних рішень. Нові інформаційні технології управління бізнесом: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (12 лютого 2025). Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. С. 235-238. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2025.pdf

2. Вовк Б.І. Професійна мобільність сучасних фахівців агропромислового комплексу. Інноваційні технології при підготовці фахівців агропромислового комплексу в умовах повоєнної розбудови України: матеріали Всеукр. наук.-практич інтернет-конф. (28 вересня 2023). Біла Церква. С. 38-41. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738173/1

3. Грель М.В. Інновації в підготовці фахівців агропромислового комплексу Інноваційні технології при підготовці фахівців агропромислового комплексу в умовах повоєнної розбудови України: матеріали Всеукр. наук.-практич інтернет-конф. (28 вересня 2023). Біла Церква. С. 60-63. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738173/1

4. Про освіту: Закон України № 2145-VIII від 0.09.20017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

5. Про професійно-технічну освіту: Закон України № 103/98-ВР від 10.02.1998. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text

6. Про державну національну програму «Освіта» (Україна XXI століття»): Постанова Кабінету міністрів України № 896 від 03.11.1993. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text

7. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету міністрів України № 4190р від 12.06.2019 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text

8. Працювати в сільському господарстві – так! Жити в селі – ні! Аграрний тиждень. Україна. URL: https://a7d.com.ua/agropoltika/aktualna_tema/53-pracjuvati_v_slskomu_gospodarstv__tak_zhiti_v_sel__n.html

9. Микуліна С.М. Впровадження електронного навчання (e-learning) при підготовці робітничих кадрів аграрного сектору. Інноваційні технології при підготовці фахівців аграрного сектору: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (30 жовтня 2019). Біла Церква. 2020. С. 139-142. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719550

10. Конопельнюк Т.А. Застосування квест-технологій на уроках професійно-теоретичної підготовки. Інноваційні технології при підготовці фахівців аграрного сектору: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції. (30 жовтня 2019). / за заг. ред. С.В. Соболєвої, І.В. Арестової. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2020. С. 116-117 URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint.pdf

Ольга Островська
канд.екон.наук, доцент
Оксана Юркевич
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФАХОВУ ПІДГОТОВКУ ФІНАНСОВИХ АНАЛІТИКІВ

Запити й очікування здобувачів і абітурієнтів від сучасної освіти, зокрема фінансової, стрімко трансформуються під впливом бурхливого розвитку цифрових технологій. Одним із ключових чинників змін у вимогах до освіти є розвиток штучного інтелекту (далі - ШІ), який дедалі активніше впроваджується у фінансову аналітику, банківську справу, інвестиційний менеджмент, управління ризиками, й у безпосередньо в освітній процес. Автоматизація обробки великих масивів даних, прогнозування ринкових тенденцій, оцінювання фінансових ризиків обумовлюють необхідність актуалізації підходів до підготовки майбутніх фінансових аналітиків, що є предметом багаторічної викладацької діяльності авторів.

У сучасному світі фахівець із корпоративних фінансів має не лише володіти традиційними методами фінансового аналізу, але й уміти співпрацювати з цифровими платформами й інструментами штучного інтелекту. Необхідність опанування здобувачами фінансових дисциплін з використанням інструментарію штучного інтелекту робить інтеграцію ШІ у професійну освіту актуальним напрямом модернізації й актуалізації освітнього процесу. Відповідно, система підготовки фінансових аналітиків має адаптуватися до нових вимог ринку праці.

Напрямами інтеграції ШІ у фахову підготовку фінансових аналітиків авторами визначено такі:

- ✓ використання ШІ безпосередньо в освітньому процесі викладачами: розробка навчальних завдань, адаптація матеріалу до рівня підготовки студента, автоматизація оцінювання знань, швидкий зворотний зв’язок;
- ✓ використання здобувачами віртуальних асистентів для опанування складних тем, підтримки самостійної роботи тощо;
- ✓ практична підготовка студентів із застосування технологій ШІ під час виконання кейсів, моделювання фінансових ситуацій, прогнозування, що сприяє формуванню у майбутніх фінансових аналітиків професійних компетентностей, необхідних для роботи в умовах цифрової економіки.

В контексті розвитку останнього напряму можна запропонувати такі практичні варіанти постановки завдань здобувачам:

1) підготовка кейсів: міні-групам дається завдання виконати однаковий кейс за використання різних ШІ-асистентів, після чого члени міні-груп обмінюються результатами роботи і проводять свою експертну оцінку отриманих попередньою командою результатів;

2) конкурс запитів (промптів) до ШІ-асистента: здобувачі розробляють запити для підготовки відповіді по однаковому для всіх кейсу, при цьому умовою участі в конкурсі є використання різними здобувачами одного й того самого ШІ-асистенту задля порівняння результатів, отриманих при різній постановці запитів. Переможцем визнається міні-група, яка найвдаліше скерувала ШІ-асистента задля виконання завдання.

Апробація в освітній діяльності конкурсів промптів підтверджує, що якісно прописаний промпт сприяє отриманню кращого результату, тому вміння спілкуватись із різними ШІ-асистентами стає важливою компетентністю. Це обумовило розвиток такого напряму, як інженерія запитів.

Виконання студентами описаних вище завдань дає змогу викладачам оцінити не лише знання здобувачів освіти, а й ефективність комунікації кожної з міні-груп із ШІ.

Важливим завданням при підготовці фінансових аналітиків є формування у здобувачів критичного й аналітичного мислення та вміння оцінювати результати, отримані за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Незважаючи на високий рівень цифровізації, саме фізична особа приймає остаточні фінансові рішення та несе відповідальність за їх наслідки. Тому підготовка майбутніх фінансових аналітиків має поєднувати технологічні компетентності з розвитком професійної етики, стратегічного мислення та здатності працювати в умовах швидкої трасформації й цифровізації всіх сфер життя, зокрема, навчання й корпоративних фінансів.

Слід зазначити, що інтеграція штучного інтелекту у підготовку фінансових аналітиків, на сучасному етапі супроводжується певними проблемами та викликами, серед яких авторками визначені такі:

✓ в деяких випадках - недостатній рівень цифрової компетентності викладачів, що потребує розробки певних курсів підвищення кваліфікації в напрямку розвитку навичок користування інструментами ШІ та вивчення можливостей їх інтеграції в освітній процес, не лише з питань покращення контенту навчальних курсів та їх візуалізації, а й в частині контролю та оцінювання знань здобувачів освіти;

✓ нагальна потреба в оновленні матеріально-технічної бази закладів освіти, підключення вищих навчальних закладів до преміум версій основних ШІ-асистентів;

✓ актуалізація питання академічної доброчесності та етичного використання ШІ.

Висновки за результатами досліджень з проблематики інтеграції штучного інтелекту у фахову підготовку фінансових аналітиків авторки зробили такі:

1) ШІ стає консультантом як для студентів, так і для викладачів, отже, навчитися співпрацювати з ШІ мають всі учасники освітнього процесу;

2) використання ШІ - це не про заборони, не про плагіат, а про нову сучасну форму грамотності;

3) освітяни - не проти ШІ, не поруч з ШІ, а разом (спільно) з ШІ: результати опитувань учасників освітнього процесу у різних ВНЗ України [1] свідчать про спільне бажання (на противагу протистоянню) викладачів і студентів використовувати ШІ з метою викладання /опанування фахових компетентностей

Отже, інтеграція штучного інтелекту у фахову підготовку фінансових аналітиків є необхідною умовою модернізації сучасної фінансової освіти. Використання технологій ШІ сприяє підвищенню якості навчального процесу, розвитку цифрових компетентностей здобувачів та їх адаптації до вимог сучасного ринку праці. Ефективна підготовка фінансових аналітиків у цифрову епоху повинна базуватися на поєднанні традиційних економічних знань із навичками роботи з цифровими системами аналізу даних. Таке поєднання дасть змогу формувати конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах швидкої цифрової трансформації фінансової сфери.

Література

1. Освіта 5.0 : як штучний інтелект змінює архітектоніку навчання : Міжуніверситетський Круглий стіл : КНЕУ, 27.05.2026. URL : https://kneu.edu.ua/ua/round_table_5.0_AI_study/?shem=rimspwouoe

Олена Петухова
старший викладач
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З АНАЛІТИЧНИМИ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В УКРАЇНІ

У контексті цифрової трансформації економіки, повоєнного відновлення та європейської інтеграції України аналітичні компетенції, зокрема аналіз даних, data science, бізнес-аналітика та evidence-based політика, набувають стратегічного значення. Водночас підготовка фахівців з цих напрямів залишається незбалансованою в гендерному аспекті, що обмежує інноваційний потенціал країни, посилює algorithmic bias у моделях штучного інтелекту та знижує якість аналітичних рішень для відбудови.

Сучасний стан гендерного дисбалансу в Україні, за даними 2025–2026 років, демонструє стійку нерівність. Згідно з Gender Gap Report 2025[1], частка жінок серед випускників STEM-спеціальностей становить лише 11,67%. У сфері IT та аналітики ситуація дещо краща, так за даними DOU та галузевих звітів 2024–2025 років жінки становлять 23–26% усіх спеціалістів українського IT[5]. Серед технічних фахівців, зокрема data analyst та data scientist, значення цього показника нижче - близько 9-15%. У науці жінки займають значно кращі позиції - 49,7% усіх наукових працівників, що є одним з найвищих значень показників зайнятості у Європі, проте на вищих освітніх рівнях їх представленість різко зменшується: серед докторів наук - лише 26,4%, а серед керівників наукових

установ - 12,8% (в таблиці 1 представлена частка зайнятих жінок в науковій сфері в Україні).

Причинами гендерного дисбалансу в аналітичній освіті України є :

- стійкі гендерні стереотипи щодо зайнятості «чоловічих» у технічних професіях, які формуються ще в школі;
- недостатня чисельність жінок серед викладачів data science та аналітики;
- занижений рівень самооцінки (self-efficacy) представниць жіночої статі у математиці, програмуванні та статистичних дисциплінах;
- вплив воєнного стану: жінки становлять значну частку внутрішньо переміщених осіб та тих, хто потребує перекваліфікації, але мають обмежений доступ до якісних освітніх програм у сфері аналітики.

Таблиця 1. Частка зайнятих жінок у науковій сфері в Україні

Категорія	*Частка жінок (%)*
Випускники STEM-спеціальностей	11,67
Спеціалісти в українському IT (загалом)	23 - 26
Data Analyst - Data Scientist	9-15
Наукові працівники (загалом)	49,7
Доктори наук	26,4
Керівники наукових установ	12,8

Джерело:[2,4,1]

Європейські ініціативи (She Figures, EU STEM Education Strategic Plan) ставлять амбіційні цілі щодо збільшення частки жінок у STEM. Країни, які досягли кращих результатів, такі як Швеція, Норвегія, країни Балтії активно поєднують освітню політику з культурними змінами та підтримкою бізнесу.

Для подолання дисбалансу між жінками та чоловіками у сфері зайнятості необхідно впроваджувати такі стратегії як інтеграція гендерної перспективи в освітні стандарти спеціальностей «Прикладна математика», «Інформатика», «Data Science»; розширення цільових програм підтримки (стипендії, гранти, квоти) для дівчат і жінок на магістерських та післядипломних програмах; розвиток дуальної освіти та партнерств університетів з бізнесом (EPAM, SoftServe, GlobalLogic) з обов'язковим гендерним компонентом; викладання та кар'єрне консультування в школах і університетах як жінок так і чоловіків; а також регулярний моніторинг гендерних показників у межах реалізації Концепції розвитку STEM-освіти до 2027 року.

Гендерний баланс у підготовці фахівців з аналітичними компетенціями є не лише питанням рівності у сфері зайнятості, а й стратегічним фактором конкурентоспроможності та ефективності повоєнного відновлення України. З урахуванням сьогоднішньої ситуації в економіці України необхідне впровадження комплексної державної політики, яка поєднує в собі освітні реформи, підтримку бізнесу та міжнародну співпрацю. Усунення наявного гендерного дисбалансу дозволить максимально використати інтелектуальний

потенціал українських жінок для цифрової трансформації та європейської інтеграції країни.

Подолання гендерного дисбалансу у підготовці фахівців з аналітичними компетенціями є не лише питанням соціальної справедливості, але й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки та якості аналітичних рішень. Для України це особливо актуально в контексті європейської інтеграції та цифрової трансформації. Необхідна комплексна політика, що включає освітні реформи, співпрацю університетів з бізнесом та державою, а також моніторинг гендерних показників на всіх рівнях підготовки фахівців.

Отже, гендерний аспект підготовки фахівців з аналітичними компетенціями потрібно обов'язково враховувати, оскільки це повинно стати центральним очікуваним результатом сучасної вищої освіти України. Це не лише відповідь на вимоги ринку праці, але й ключовий фактор успішного повоєнного відновлення та інноваційного розвитку країни. Необхідна системна трансформація освітніх стандартів, методик викладання та системи оцінювання.

Література

1. https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/
2. Стратегія впровадження ґендерної рівності у сфері освіти : аналітичний звіт. – К., 2024. – 172 с. – Режим доступу: https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/analitychnyj-zvit-za-rezultatamy-doslidzhennya.pdf.
3. Семігіна Т. Гендерний аспект підготовки соціальних працівників у закладах вищої освіти: виклики воєнного часу. – 2025. – Режим доступу:https://www.researchgate.net/publication/390209263_Gendernij_aspekt_pidgotovki_socialnih_pracivnikiv_u_zakladah_visoi_osviti_vikliki_voennogo_cas
4. UN Women (ООН Жінки) в Україні . https://ukraine.unwomen.org/uk
5. https://dou.ua/lenta/news/women-and-men-in-it/

Ольга Притоманова
д-р. фіз.-мат.наук, професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ У МАКРОЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Сучасна макроекономіка є кількісною, і кількісні навички дедалі цінуються в багатьох різних типах робіт [1]. Аналітичні макроекономічні моделі допомагають ретельно продумати причинно-наслідкові механізми, які генерують певні економічні результати (наприклад, випуск, експорт, імпорт). Моделі особливо корисні, коли змінні, що нас цікавлять, за своєю суттю є кількісними (наприклад, відсоткова ставка та безробіття), і коли кілька з цих

кількісних змінних взаємодіють одна з одною. Кількісні моделі забезпечують точне формальне представлення набору взаємопов'язаних причинно-наслідкових механізмів, які часто важко аналізувати неформально [2].

Застосування кількісного імітаційного моделювання у макроекономічному аналізі надає досліднику потужний інструментарій для того, щоб оцінити та зрозуміти основну гіпотезу, що є підґрунтям конкретної економічної моделі, що вивчається, та експериментувати з цією моделлю за допомогою сучасного програмного забезпечення для моделювання та візуалізації результатів [3].

Покажемо застосування імітаційного (комп'ютерного) моделювання на двох прикладах макроекономічного аналізу [4].

Приклад 1. Імітаційне моделювання та візуалізація Кейнсіанської моделі мультиплікатора.

Рівняння (1) представляє базову кейнсіанську модель визначення доходу в динамічній формі:

$$Y_t = bY_{t-1} + a + I_t + G_t, \tag{1}$$

де Y_t- випуск, I_t – інвестиції, G_t – державні витрати у період t; a, b – коефіцієнти.

У залежності (1) умова рівноваги є відносно інтуїтивно зрозумілою і задається рівнем доходу, який задовольняє умову

$$Y_t = Y_{t-1}. \tag{2}$$

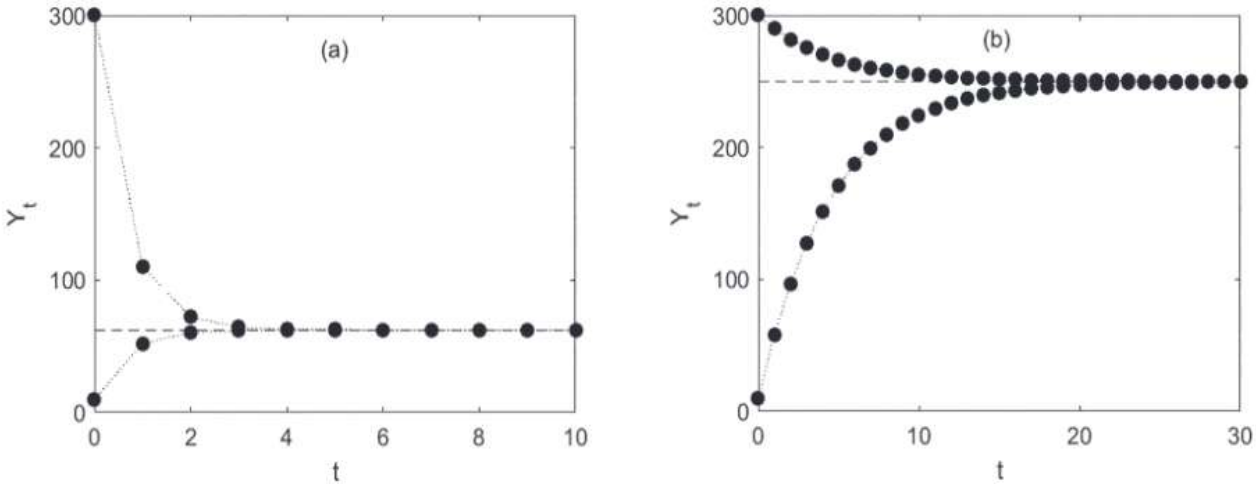
Це означає, що рівноважний рівень доходу є «фіксованим» або «стаціонарним» значенням, до якого сходиться динамічний процес доходу (1).

Аналітичною умовою збіжності є умова стабільності, яку ми проаналізуємо далі. Інтуїтивно можна побачити, що стабільність фіксованої точки гарантується за умови, що $0 < b < 1$, що відповідає нахилу вихідної функції (1), меншому за 1. Тут параметр b – гранична схільність до споживання (Marginal Propensity to Consume, MPC) визначає як розмір мультиплікатора, так і значення фіксованої точки Y^*, рівноважного рівня національного доходу.

Використовуючи результати імітаційного моделювання (виконано у системі MatLab) для двох різних значення b, можемо проаналізувати парадокс аргументу ощадливості. Велике значення b означає, що схильність агентів до споживання (заощадження) є вищою (нижчою), а мале b означає, що схильність агентів до споживання (заощадження) є нижчою (вищою). На рис. 1 представлена система для двох різних значень b, з двома різними початковими значеннями Y_0 в кожному випадку.

Рівноважні значення позначені горизонтальними пунктирними лініями, а двома початковими умовами в кожному випадку є $Y_0 = 10$ та $Y_0 = 300$.

На рис. 1(a), де $b = 0.2$, система дає нижче значення рівноваги, ніж на рисунку 1(b), де $b = 0.8$ дає вище значення рівноваги. На рис. 1 ми також бачимо, що коли b є низьким, швидкість збіжності до рівноважного значення є швидшою, ніж коли b є високим, де збіжність є повільнішою, що і слід було б очікувати на основі аналітичної моделі.



(a) $b = 0.2$ (b) $b = 0.8$

Рисунок 1 - Динаміка випуску Y з часом t для моделі з кейнсіанським мультиплікатором (1) зі значеннями параметрів $a = 10$; $\bar{I} = 20$ та $\bar{G} = 20$.

Джерело: розроблено автором

Приклад 2. Імітаційне моделювання та візуалізація моделі IS-LM.

Макроекономічна рівновага досягається тоді, коли одночасно врівноважуються і товарний, і грошовий ринки, і формально може бути записано:

$$I(Y, r) - S(Y, r) = 0, \text{ (IS)} \quad (3)$$
$$L(Y, r) - \tilde{M} = 0, \text{ (LM)} \quad (4)$$

де I - інвестиційні витрати, S - сукупні заощадження в економіці, M - гроші, які пропонує центральний банк, L - попит на гроші в економіці, який залежить від доходу Y та відсоткової ставки r.

Рівняння (3)-(4) описують дві криві рівноваги в площині (Y, r). Обидві криві перетинаються в точці (Y^*,r^*) - точці макроекономічної рівноваги – де реальний та грошовий сектори знаходяться в рівновазі одночасно.

Результати імітаційного моделювання (виконано у системі MatLab) для моделі IS-LM представлені на рис. 2. Тут для кривих IS-LM застосовані такі залежності:

$$sY + a_2 r - \bar{I} = 0, \text{ (IS)} \quad (5)$$
$$k_1 Y - k_2 r - \bar{M} = 0, \text{ (LM)} \quad (6)$$

де задані такі значення параметрів $s = 0.5$, $a_2 = 1$, $k_1 = k_2 = 1$, $\bar{I} = 0.55$ $\bar{M} = 1$.

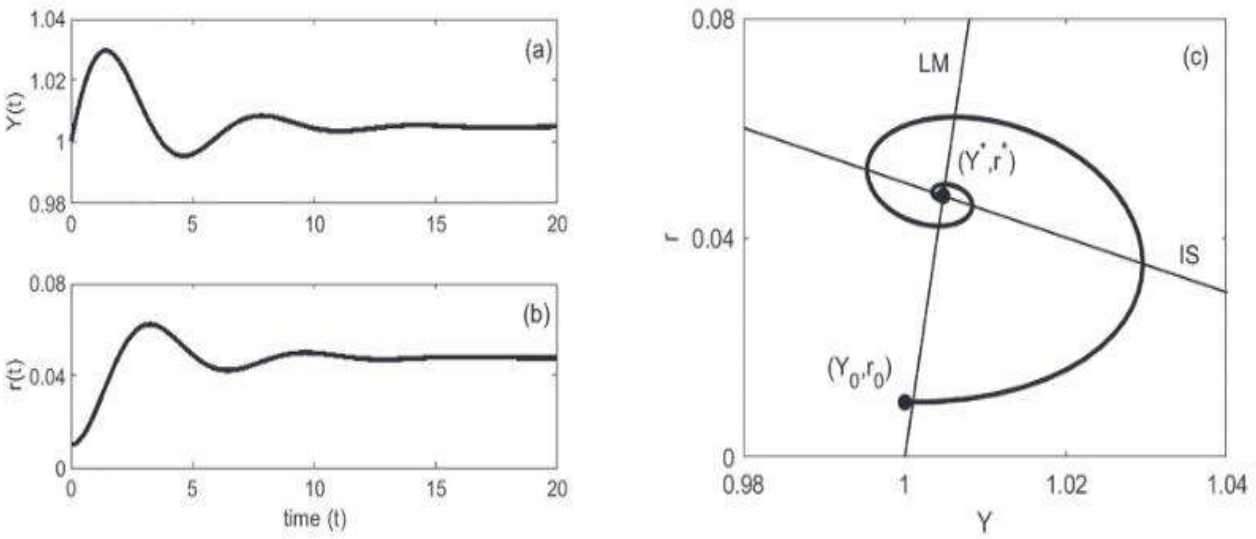


Рисунок 2 - Залежність доходу Y (a) та відсоткової ставки r (b) від часу t для системи, описаної в (5)-(6), а в (c) - залежність доходу Y від відсоткової ставки r.

Джерело: розроблено автором

На рис. 2(a) та 2(b) ми бачимо часові еволюції доходу $Y(t)$ і відсоткової ставки $r(t)$ і помічаємо коливання, які, як і очікувалося, пов'язані з комплексними спряженими власними значеннями. На рис. 2(c) відсоткова ставка r відкладена від доходу Y, де ми бачимо рух по спіралі проти годинникової стрілки, що відповідає коливанням на рис. 2(a) і 2(b). На рис. 2(c) ми також побудували криві IS та LM, які випливають з (5)-(6).

Отже, застосування методів імітаційного моделювання надає можливість студентам отримати саме ті знання, які вони зможуть застосувати у своїй подальшій професійній діяльності, а також отримують навички моделювання та розвивають макроекономічну інтуїцію при розв'язанні практичних задач.

Література

1. Garín J., Lester R., Sims E. Intermediate Macroeconomics. Draft Version 3.0.1, 2021. 1054 p. URL: https://juliogarin.com/files/textbook/GLS_Intermediate_Macro.pdf

2. Kohler K., Prante F. Macroeconomic Model Simulation. An open-source platform for macroeconomic model simulation, 2025. URL: https://macrosimulation.org/

3. Притоманова О. Концептуальні засади імітаційного моделювання економічної динаміки та особливості їх вивчення студентами бакалаврату. Матеріали тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» 24 січня 2025 р., 2025. С. 396-398. URL: https://drive.google.com/file/d/1JlSHVxpuiy5YgpuBEdFMy3meix__CFQ8/view

4. Радіонова І.Ф., Котенок Д.М. Макроекономіка : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2025. 335 с.

Андрій Самійленко
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

СЕЛЕКТИВНІСТЬ ВСТУПУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

В умовах конкуренції між закладами вищої освіти та трансформації правил вступу селективність набору набуває не лише освітнього, а й економічного значення. Конкурсний бал можна розглядати як проксі-індикатор стартової академічної підготовки і потенційної якості людського капіталу [1; 4]. У теорії людського капіталу освіта трактується як інвестиція [4]. У парадигмі сигналінгу освітні досягнення й результати вступного відбору виконують функцію сигналу щодо продуктивного потенціалу індивіда [7].

Метою дослідження є обґрунтування економіко-аналітичного підходу до оцінювання селективності вступу на основі сегментації контингенту за конкурсним балом. Емпіричну базу становлять агреговані адміністративні дані ЄДЕБО щодо зарахованих вступників на основі повної загальної середньої освіти, денна форма навчання, у 2025 р.; обсяг вибірки - 1816 осіб [8]. Для вимірювання селективності використано поріг *КБ*=150 і бінарну змінну *Y*: *Y*=1 за *КБ*>=150, *Y*=0 за *КБ*<150. Методичний інструментарій охоплює описову статистику конкурсного бала, порівняння часток, критерій χ^2 Пірсона, логістичну регресію та ex ante сценарний аналіз. Ймовірність належності вступника до високобального сегмента подано так:

$$\Pr(Y_i = 1) = \frac{1}{1+e^{-z_i}}, \qquad (1)$$

де $z_i = \beta_0 + \beta_1 Budget_i + \beta_2 Program_i$

У цій моделі $Pr(Y_i=1)$ – ймовірність належності вступника до сегмента *КБ*≥150; $Budget_i$ – змінна джерела фінансування; $Program_i$ – належність до відповідної спеціальності або освітньої програми; β_0, β_1, β_2 – параметри моделі. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки джерело фінансування та програмна належність пов’язані з імовірністю потрапляння вступника до сегмента з вищим конкурсним балом (табл. 1).

Розподіл конкурсного бала характеризується концентрацією значень поблизу 145 балів: середнє становить 144,76, медіана - 143,51. Половина зарахованих має конкурсний бал у межах від 136 до 152,31 бала. Отже, поріг 150 є аналітично значущим, оскільки проходить через верхню межу центральної частини розподілу.

Таблиця 1. Базова сегментація вступників за порогом конкурсного бала 150

Показник	**Значення**
Обсяг вибірки, осіб	1816
Середнє значення конкурсного бала	144,76
Медіана конкурсного бала	143,51
Стандартне відхилення	12,996
Кількість вступників із КБ < 150	1260
Частка вступників із КБ < 150, %	69,4
Кількість вступників із КБ ≥ 150	556
Частка вступників із КБ ≥ 150, %	30,6

Джерело: складено автором на основі [8].

Декомпозиція структури набору за спеціальностями показує, що загальний профіль селективності формується переважно масовими спеціальностями C1, D3, D5 та D2. Саме вони визначають не лише масштаб набору, а й загальну пропорцію між сегментами *КБ*>=150 і *КБ*<150. Тому управлінські рішення щодо підвищення селективності не можуть бути універсальними: вони мають враховувати програмну структуру попиту та різну частку високобального сегмента.

Особливу увагу привертає відмінність між каналами фінансування. Частка вступників із *КБ*>=150 на «бюджеті» становить 57,58 %, тоді як на «контракті» - 29,06 %. Отже, високобальний сегмент більш концентрований у бюджетному наборі, а контрактний канал забезпечує основний масштаб контингенту, але водночас формує вищу потребу в академічній підтримці (табл. 2).

Таблиця 2 – Розподіл вступників за порогом *КБ*=150 у розрізі джерела фінансування

Джерело фінансування	***У*=1, *КБ* ≥ 150, осіб**	***У*=0, *КБ* < 150, осіб**	**Разом, осіб**	**Частка *У*=1, %**
Бюджет	57	42	99	57,58
Контракт	499	1218	1717	29,06
Разом	556	1260	1816	30,6

Джерело: складено автором на основі [8].

Статистична перевірка підтвердила значущість відмінностей: χ^2=35,82 за *df*=1, p=2,16·10^{-9}. Отже, джерело фінансування статистично пов'язане з належністю до сегмента *КБ*>=150. Логістична модель також підтверджує позитивний ефект бюджетного каналу: OR≈3,31. Це означає, що шанси належати до високобального сегмента для вступників на бюджеті є більш ніж утричі вищими порівняно з контрактним набором.

Окреме значення має *ex ante* сценарний аналіз можливого впливу порога *КБ*>=150 для спеціальності C1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» у 2026 р. У межах спеціальності C1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» значна частина вступників 2025 р. належала до сегмента *КБ*<150. У

разі запровадження мінімального порога частина цього сегмента може переорієнтуватися на інші спеціальності університету, а частина - обрати інший ЗВО або відмовитися від вступу (табл. 3).

Таблиця 3 – *Ex ante* сценарії впливу порога *КБ*≥150 для С1 на обсяг набору

Показник	**База 2025**	**30 % перерозподілу**	**50 % перерозподілу**	**70 % перерозподілу**
Загальний набір, осіб	1816	1600	1662	1724
Y=1, КБ ≥ 150, осіб	556	556	556	556
Частка Y=1, %	30,6	34,8	33,5	32,3
Зміна загального набору, осіб	0	-216	-154	-92

Джерело: складено автором на основі [8].

Отримані результати мають важливі управлінські наслідки. По-перше, селективність вступу не варто зводити до одного адміністративного порога. По-друге, підвищення селективності має поєднуватися з м'якими інструментами управління якістю. Водночас конкурсний бал є лише наближеним індикатором стартової академічної підготовки. Подальші дослідження мають охоплювати кілька вступних кампаній і поєднувати дані про конкурсний бал із показниками успішності, відрахувань і завершення навчання.

Отже, селективність вступу є важливим чинником формування якості людського капіталу в системі вищої освіти. Сегментація контингенту за конкурсним балом дозволяє виявляти «точки зростання» та «зони ризику» освітніх програм, оцінювати відмінності між бюджетним і контрактним набором, а також прогнозувати наслідки змін правил прийому. Економіко-аналітичний підхід до селективності дає змогу перейти від формального адміністрування набору до доказового управління якістю освітніх програм і людського капіталу.

Література

1. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2025 році : наказ від 10.02.2025 № 168. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0312-25#Text

2. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження Змін до Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2025 році : наказ від 18.06.2025 № 877. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0987-25#Text

3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

4. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1994. 412 p.

5. Dale S. B., Krueger A. B. Estimating the Payoff to Attending a More Selective College: An Application of Selection on Observables and Unobservables. The Quarterly Journal of Economics. 2002. Vol. 117, No. 4. P. 1491–1527. DOI: 10.1162/003355302320935089.

6. Ge S., Isaac E., Miller A. Elite Schools and Opting In: Effects of College Selectivity on Career and Family Outcomes. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2018. DOI: 10.3386/w25315.

7. Spence M. Job Market Signaling. Uncertainty in Economics. Elsevier, 1978. P. 281–306.

8. ДП «Інфоресурс». Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: https://edbo.gov.ua

9. Жук Ю., Науменко С. Освітні реформи у дзеркалі зовнішнього незалежного оцінювання. Ukrainian Educational Journal. 2024. № 2. С. 104–117. DOI: 10.32405/2411-1317-2024-2-104-117.

10. Шаталович І. В., Шаталович О. М. Національний мультипредметний тест як психологічний фактор академічної успішності. Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія. 2025. № 1. С. 144–148. DOI: 10.32782/psyspu/2025.1.27.

Тетяна Соломчак
викладач ЦК менеджменту
та сфери послуг
Самбірський фаховий коледж
економіки та інформаційних технологій
Самбір, Україна

ОНЛАЙН-КУРСИ ТА БУТКЕМПИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Інтенсивний розвиток цифрової економіки та стрімке оновлення технологічного середовища зумовлюють принципові зміни у структурі попиту на кваліфіковану робочу силу, що, своєю чергою, актуалізує пошук ефективних механізмів нарощування людського капіталу. Традиційна система вищої освіти дедалі частіше виявляється неспроможною своєчасно реагувати на запити ринку праці через тривалість освітніх циклів та інституційну інертність. За цих обставин неформальні освітні практики набувають самостійного наукового значення як об’єкт дослідження в галузі економіки освіти та управління людськими ресурсами. Онлайн-курси та буткемпи, що поєднують доступність, гнучкість і практичну орієнтованість, постають як перспективний інструмент формування компетентностей, затребуваних сучасним ринком.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугує концепція неформальної освіти, яку варто розглядати як важливу складову безперервного навчання впродовж життя. Відмінною рисою неформальної освіти є те, що вона є як доповненням, так і альтернативою формальній освіті. Навчання в межах таких програм часто здійснюється для забезпечення загального доступу до освіти для

людей будь-якого віку, але не обов’язково має цільову структуру [1, с. 157]. Саме ця властивість – відсутність жорсткої структури за одночасного збереження освітньої цінності – робить неформальні програми особливо привабливими для дорослих учасників ринку праці, які прагнуть поєднувати навчання з професійною діяльністю. Онлайн-курс як різновид неформальної освіти реалізує зазначені переваги у повній мірі, адже повністю реалізується в дистанційному форматі в мережі Інтернет із використанням як асинхронних (самостійне вивчення матеріалів), так і синхронних (вебінари, онлайн-лекції, чати) методів електронного навчання e-learning [2, с. 57]. Поєднання асинхронних та синхронних форматів дозволяє враховувати індивідуальний темп освоєння матеріалу та часові обмеження слухачів, що принципово відрізняє онлайн-навчання від аудиторного.

Глобальний ринок онлайн-освіти представлений рядом великих платформ, чий вплив на розвиток людського капіталу є доведеним предметом наукового аналізу. Coursera та Udemy забезпечують доступ мільйонів слухачів до курсів провідних університетів і корпорацій, формуючи транснаціональний освітній простір. На українському ринку значну роль відіграють платформи Prometheus та EdEra, які адаптують принципи масового відкритого онлайн-навчання до вітчизняного освітнього та мовного середовища. Дослідження ефективності таких платформ засвідчують, що систематичне проходження онлайн-курсів сприяє підвищенню продуктивності праці та розширенню можливостей для горизонтальної і вертикальної кар’єрної мобільності. Водночас варто зафіксувати характерну проблему низького рівня завершення курсів, зумовлену недостатньою зовнішньою мотивацією у разі відсутності формальних зобов’язань перед освітньою установою, що актуалізує завдання педагогічного проєктування у сфері онлайн-навчання.

Альтернативним і дедалі більш поширеним форматом неформальної освіти виступають буткемпи (англ. «bootcamp») – інтенсивні програми підготовки, що набувають особливої актуальності в умовах стрімкого попиту на фахівців у галузі інформаційних технологій. За визначенням, буткемп – це спосіб інтенсифікації навчання або тренування, спрямований на формування практичних знань та навичок у короткий проміжок часу [3, с. 90]. Концентрація навчального матеріалу та висока питома вага практичних завдань у структурі буткемпу дозволяють скоротити шлях від початкового рівня компетентності до рівня, достатнього для працевлаштування, до кількох місяців. Серед українських провайдерів такого формату виокремлюються GoIT, ITEA та Robot Dreams, що реалізують програми підготовки фахівців із веброзробки, аналізу даних, кібербезпеки та суміжних дисциплін. Порівняльний аналіз результатів навчання засвідчує, що випускники буткемпів демонструють вищий рівень готовності до виконання конкретних виробничих завдань порівняно зі студентами традиційних програм на початковому етапі кар’єри, хоча поступаються їм у фундаментальній теоретичній підготовці.

З позицій теорії людського капіталу, інвестиції в освіту розглядаються як чинник підвищення продуктивності індивіда та сукупної економічної ефективності суспільства. Онлайн-курси та буткемпи модифікують класичну

модель таких інвестицій, суттєво знижуючи їхню вартість та скорочуючи термін окупності завдяки швидкому виходу на ринок праці. Особливого значення цей аспект набуває в контексті цифрової трансформації економіки, коли технологічне знецінення компетентностей відбувається дуже швидко і традиційна освітня модель не здатна забезпечити необхідної частоти оновлення кваліфікацій. Для України, де кваліфікований ІТ-сектор є одним із провідних джерел валютних надходжень та драйвером інноваційного розвитку, масштабування ринку буткемпів і онлайн-курсів набуває додаткового стратегічного значення як механізм нарощування експортного потенціалу людського капіталу.

Таким чином, онлайн-курси та буткемпи є органічною складовою сучасної архітектури неформальної освіти, яка виконує компенсаторну та доповнювальну функцію щодо традиційних освітніх інституцій. Їхня ефективність як інструментів розвитку людського капіталу підтверджується як теоретичними моделями, так і емпіричними даними про кар'єрні траєкторії випускників. Подальший розвиток цього сегмента потребує системного наукового супроводу, зокрема розробки стандартизованих методик оцінювання якості програм, дослідження довгострокових ефектів навчання та формування інституційних механізмів визнання отриманих компетентностей роботодавцями. Інтеграція онлайн-курсів і буткемпів у державну стратегію розвитку людського капіталу є перспективним напрямом освітньої та економічної політики, що потребує відповідного нормативного та фінансового забезпечення.

Література

1. Баліка Л., Петренко С., Петренко І. Неформальна та інформальна освіта: нові способи формування компетентностей фахівця всучасних умовах. *Інноватика у вихованні*. 2023. № 18. С. 155–162.DOI: https://doi.org/10.35619/iiu.v1i18.562 (дата звернення 01.06.2026).

2. Цехмістер Я. В. Розвиток МООС-платформ дистанційного навчання як фактор діджиталізації освіти в умовах COVID-19. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2021. № 79. С. 56–61. DOI: https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.79.2.10 (дата звернення 01.06.2026).

3. Красильников С. Р., Трачевський В. В. Bootcamp як спосіб інтенсифікації навчання ІКТ. *Сучасні тенденції підготовки майбутніх учителів трудового навчання та технологій, педагогів професійної освіти і фахівців образотворчого та декоративного мистецтва : теорія, досвід, проблеми* : збірник наукових праць. Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2023. № 6. С. 89–91. URL: https://dspace.vspu.edu.ua/items/5babbf64-554a-4c1b-b09c-ea80707c563d (дата звернення 01.06.2026).

Олена Чмир
д-р екон. наук, професор
Державна наукова установа
«Український інститут
науково-технічної експертизи
та інформації»
Київ, Україна

ЦИФРОВІ РЕСУРСИ ДЛЯ АНАЛІТИЧНОЇ ОСВІТИ

Національний репозитарій академічних текстів є вмістилищем даних, що охоплюють основний сегмент вітчизняних наукових та освітніх матеріалів і валідно презентує академічну сферу України з початку 90-х років минулого сторіччя і до сьогодні. Станом на 23.05.2026 на офіційному вебпорталі НРАТ у відкритому доступі представлені: 136’204 звіти у сфері наукової і науково-технічної діяльності, 169’758 дисертацій на здобуття наукових ступенів , 139’853 матеріали видань та локальних репозитаріїв, 9’549 кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти та 206’195 реєстраційних карток ДіР.

Цей ресурс представляє величезну цінність для вчених, які бажають знати, що роблять і чого досягли їхні колеги у роботі над певним теоретичним або прикладним завданням в одній предметній галузі або на перетині декількох дисциплін. Вчені, викладачі а також ті, хто підвищує свою кваліфікацію чи просто хоче бути в курсі подій, звертаються до НРАТ у пошуку наукових матеріалів, профільних організацій чи наукових шкіл. Грантодавці завдяки НРАТ бачать, які дослідження були профінансовані раніше та якими є компетенції претендентів на отримання грантів. Нацрепозитарій може використовуватись для вивчення академічного ландшафту України і з’ясування основних тенденцій у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності. Цей потенціал Національного репозитарію академічних текстів інтуїтивно зрозумілий та досить добре затребуваний. Але є інший аспект, який недостатньо задіяний у системі вищої освіти. Мова про те, що база академічних текстів та пов’язаних з ними даних може підтримувати розвиток аналітичної освіти.

Аналітична освіта — це підхід до навчання, в якому головний акцент робиться не на запам’ятовуванні інформації, а на вмінні розуміти зв’язки між явищами, критично мислити, розбирати складні проблеми на частини і робити обґрунтовані висновки. Її основними ознаками є наступні: розвиток критичного мислення; вміння порівнювати та інтерпретувати дані; робота з аргументами та доказами; здатність виявляти причинно-наслідкові зв’язки; аналіз джерел та перевірка достовірності інформації; розв’язання нестандартних завдань. Аналітична освіта допомагає сформувати людину, яка вміє самостійно мислити, здатна працювати зі складною інформацією, приймає рішення не інтуїтивно, а аргументовано, розуміє контекст і наслідки, підготовлена до навчання в умовах світу, що швидко змінюється.

Оскільки НРАТ є універсальним багатогалузевим електронним архівом наукових матеріалів, він може бути задіяний в рамках аналітичної освіти для

підготовки фахівців у всіх галузях знань. Майбутні фахівці у галузі інформаційних технологій, природничих наук, математики і статистики можуть аналізувати наукові тренди, будувати графи, виявляти закономірності у формуванні локальних та міжнародних колаборацій, визначати залежність між фінансуванням ДіР й трансфером знань і технологій, вивчати трансформацію наукових підходів та хронологію змін дефініцій. Останнє також актуальне для здобувачів освіти у галузі культури, мистецтва і гуманітарніх наук. Студенти з соціальних наук, бізнесу, адміністрування та ін. можуть на матеріалах досліджень, представлених у НРАТ, вивчати якість методичного інструментарію аналітичних досліджень, точність факторного аналізу та моделей прогнозування, ефективність практичного застосування тих чи інших рішень. Для цього викладач має доручити студентам скласти карту дослідницьких дій, сформулювати максимально точний пошуковий запит, відфільтрувати отримані результати в залежності від поставленого завдання, на основі ознайомлення з повними текстами зробити обґрунтовані висновки, представити їх у вигляді короткого пітчу перед аудиторією, взяти участь у дискусії, відстоюючи свою точку зору. Таку роботу можна проводити у рамках індивідуальних завдань або у вигляді змагань окремих груп, які за викладеною схемою працюють з ресурсами різних платформ наукової інформації, наприклад НРАТ, Zenodo, ResearchGate, Arxive. У такому разі можна знаходити відмінності в тематиці проблемно-орієнтованих публікацій або порівнювати рішення, які пропонували вчені різних країн чи прихильники різних наукових шкіл. Тут величезне поле для творчості науково-педагогічних працівників.

Ще один аспект аналітичної освіти пов’язаний з використанням наукових даних. Це інформація, зібрана під час проведення наукових досліджень для підтвердження чи спростування наукових гіпотез, покладена в основу обґрунтованих результатів ДіР. Публікація цих даних дозволяє науковцям отримати зовнішню експертизу у рамках обговорення, рецензування, обміну ідеями, публічної дискусії. Відкриття даних на етапі передавання рукопису на розгляд редакційної колегії наукового видання перед рецензуванням робить експертизу більш ефективною. Публікація наукових даних після повного завершення дослідження фіксує зібрані та упорядковані первинні матеріали й дозволяє продемонструвати обґрунтованість зроблених висновків і підготовлених пропозицій.

Коли у 2016-2017 роках розроблялась концепція проекту створення НРАТ, було передбачено, що разом із академічними текстами у репозитарії будуть розміщуватись пов’язані з ними дані. Це зафіксовано у наказі Міністерства освіти і науки України від 04.07.2018 № 707 «Про затвердження Регламенту роботи Національного репозитарію академічних текстів»: «Національний репозитарій надає відкритий доступ користувачам до інформації, що в ньому міститься, зокрема до реєстру академічних текстів, академічних текстів в електронній формі та інших пов’язаних з ними даних, розміщених на умовах відкритого доступу, через офіційний веб-портал Національного репозитарію». Важливість представлення у відкритому доступі наукових даних підтверджується рядом урядових рішень, серед яких розпорядження від 17.11.2023 № 1049-р «Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2023-2025 роках», яке

передбачає «започаткування… проекту з управління та збереження наукових даних, накопичених під час виконання наукових досліджень і розробок», а також розпорядження від 08.10.2022 № 892-р «Про затвердження національного плану щодо відкритої науки», де передбачені заходи з управління науковими даними. На їх виконання під егідою МОН були підготовлені Методичні рекомендації щодо управління науковими даними для закладів вищої освіти та наукових установ у частині визначення механізмів збереження та повторного використання наукових даних. У продовження цієї роботи на офіційному вебпорталі НРАТ було запущено сервіси для поширення у відкритому доступі наборів наукових даних. Для робіт, які вже отримали державний обліковий номер (досліджень і дисертацій) завантаження наборів даних відбувається через е-кабінет установ згідно «Порядку держреєстрації…». Щодо датасетів, підготовлених у рамках ініціативних досліджень, то ними можуть поділитись авторизовані за афіліацією користувачі НРАТ, скориставшись системою самоархівації. Відповідні інструктивні матеріали оприлюднені на офіційному вебпорталі НРАТ у розділі Q&A. Перші набори наукових даних уже представлені у Нацрепозитарії. Ці набори даних можуть використовуватись для підтримки аналітичної освіти. Наприклад, студенти можуть їх використовувати як основу для дослідницьких та аналітичних завдань під час роботи з реальними, а не навчально-спрощеними даними. Викладач формулює завдання шляхом постановки дослідницьких питань, які потребують інтерпретації, порівняння та аргументованих висновків, а не лише технічної обробки інформації. Студенти перевіряють походження даних, оцінюють якість вибірки, вивчають обмеження методології та контекст, здійснюють аналіз, документують усі етапи власної роботи, беруть участь у критичному обговоренні отриманих результатів та роблять обґрунтовані висновки. Це дозволяє розвивати доказове мислення, статистичну грамотність і дає розуміння того, як дані перетворюються на наукове знання.

Якщо студенти вже освоїли основи філософії, методологію наукової діяльності, риторику, вивчили основні предмети з обраної спеціальності, мають досвід написання творчих робіт (курсових, кваліфікаційних), вони можуть скористатись сервісом відкритого наукового рецензування на платформі НРАТ. З одного боку, доступна їм можливість ознайомлення з уже опублікованими рецензіями допоможе зрозуміти, як експертизу результатів наукових досліджень проводять досвідчені фахівці. З іншого боку, маючи необхідний багаж знань та практичні навички ведення наукових дискусій, студенти можуть спробувати свої сили у відкритому рецензуванні. Академічні тексти для цього аналізу представлені у достатній кількості у базі даних НРАТ.

Таким чином, Національний репозитарій академічних текстів є цінним та актуальним цифровим ресурсом для підтримки аналітичної освіти в Україні.

Література

1. Національний репозитарій академічних текстів. Офіційний вебпортал. URL: https://nrat.ukrintei.ua

2. Інформація про діяльність національного репозитарію. Офіційний вебпортал НРАТ. URL: https://nrat.ukrintei.ua/category/informacziya-pro-diyalnist

3. Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.07.2018 № 707 «Про затвердження Регламенту роботи Національного репозитарію академічних текстів». URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0858-18

4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2023 № 1049-р «Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд»» у 2023-2025 роках». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.10.2022 № 892-р «Про затвердження національного плану щодо відкритої науки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-2022-%D1%80#Text

6. Методичні рекомендації щодо управління науковими даними для закладів вищої освіти та наукових установ у частині визначення механізмів збереження та повторного використання наукових даних». URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/12/31/metod-rekomendatsiyi-shchodo-upravlinnya-naukovymy-danymy-31-12-2024.pdf

7. Нацрепозитарій запрошує дослідників та освітян до роботи з наборами наукових даних. URL: https://nrat.ukrintei.ua/naczrepozytarij-zaproshuye-doslidnykiv-ta-osvityan-do-roboty-z-naboramy-naukovyh-danyh

8. Наказ Міністерства освіти і науки України від 24.03.2022 № 271 «Про затвердження Порядку державної реєстрації та обліку науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт і дисертацій» (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 червня 2022 р. за № 640/37976) (редакція від 11.09.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0640-22#Text

9. Як здійснити самоархівацію набору наукових даних. Як додати набір наукових даних до зареєстрованої ДіР. Як передати набір наукових даних до НРАТ. Офіційний вебпортал НРАТ. URL: https://nrat.ukrintei.ua/yak-zdijsnyty-samoarhivacziyu-naboru-naukovyh-danyh, https://nrat.ukrintei.ua/yak-dodaty-nabir-naukovyh-danyh-do-zareyestrovanoyi-dir, https://nrat.ukrintei.ua/yak-peredaty-nabir-naukovyh-danyh

10. Рецензії. Офіційний вебпортал НРАТ. URL: https://nrat.ukrintei.ua/reviews

Тетяна Якимчук
канд.екон.наук
Національний університет
харчових технологій
Київ, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Вплив емоцій на поведінку і дії людей відомий з давніх пір. Проте, у сучасному світі, де зростає увага до діджиталізації, емоційний інтелект менеджерів різних рівнів управління набуває все більшого значення. Хоча раніше вміння розуміти інших людей було не менш важливим, нині розвиток

цифрових технологій, зростання інформаційного навантаження, поширення дистанційної та гібридної форм зайнятості, скорочення міжособистісних контактів суттєво підвищили роль емоційного інтелекту менеджера в процесі управління персоналом і привертають все більшу увагу науковців та практиків.

Вважається, що вперше [1] визначення терміну «емоційний інтелект» було сформовано американським соціальним психологом, професором Єльського університету П. Саловеєм (1958 р. н.) та професором Університету Нью-Гемпшира Дж. Маєром (1953 р. н.). У своїй роботі [3] науковці досліджували сутність емоційного інтелекту та місце емоцій у традиційних концепціях інтелекту. Узагальнивши, можемо сформувати наступне визначення: емоційний інтелект менеджера – це його здатність усвідомлювати, розуміти та контролювати власні емоції, а також розпізнавати емоції інших людей і ефективно впливати на них у процесі професійної взаємодії та управління колективом.

Особливого розповсюдження концепція емоційного інтелекту набула після публікації у 1995 році роботи Д. Гоулмана [2], де автор стверджує, що емоційний інтелект не менш важливий для успіху, ніж традиційний інтелект (IQ), і необхідно його розвивати через освіту. В контексті менеджменту емоційний інтелект є дієвим інструментом ефективного управління людьми в сучасних організаціях. Керівник з розвиненим емоційним інтелектом сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, вміє підпорядковувати власні цілі суспільним інтересам, не зловживає наявною владою та повноваженнями, здатний працювати з різними людьми та толерантно ставитись до відмінностей, зберігає стресостійкість та продуктивність, здатен надихати власним прикладом і формувати високу мотивацію в колективі, здатен забезпечувати стабільність роботи команди та демонструвати вищу якість управлінських рішень [1].

Після оприлюднення вище зазначених праць у 1990-х роках, у сфері психології, освіти, організаційної поведінки, менеджменту активно проводились наукові дослідження, предметом яких був емоційний інтелект. Науковці намагаються уточнити структуру емоційного інтелекту, його роль в професійній діяльності тощо. Важливим напрямом наукових досліджень є розроблення методичних підходів до оцінки емоційного інтелекту, які дозволять виміряти рівень розвитку емоційних компетенцій. Одним із найвідоміших наукових інструментів оцінювання емоційного інтелекту є тест MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test).

Таким чином, розвиток цифрових технологій актуалізує значення емоційного інтелекту як важливої складової професійних компетенцій менеджерів. Значна частина рутинних функцій менеджера частково може бути делегована цифровим технологіям, але здатність розуміти емоції підлеглих, вмотивовувати їх залишається конкурентною перевагою менеджера. У зв’язку з цим, доцільним є включення розвитку емоційного інтелекту до програм професійної підготовки менеджерів, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування організацій в умовах діджиталізації.

Література

1. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. Том 32(71). №6. 2021. С. 47-54.
2. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ. URL: https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf
3. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence. URL: https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf

Валентина Ясишена
д-р екон. наук,професор
Юлія Паламарчук
здобувач вищої освіти
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки Західноукраїнського
національного університету
Вінниця, Україна

РОЗВИТОК АНАЛІТИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З НОВИМИ КОМПЕТЕНТНОСТЯМИ

У сучасних умовах цифровізація суттєво впливає на підготовку майбутніх фахівців фінансово-економічної сфери та вимагає оновлення підходів до формування їхніх професійних якостей. Модернізація вищої освіти передбачає створення системних умов для виховання аналітичних кадрів, які вміють критично та творчо використовувати інформаційно-комунікаційні інструменти у своїй діяльності. Стандартизація цього процесу, згідно із Законом України «Про вищу освіту» [3], спрямована на здобуття студентами компетентностей, що відповідають запитам сучасного ринку праці та змінам в економіці країни. Важливим завданням університетів стає формування освітнього середовища з метою розвитку цифрової грамотності майбутніх випускників. При цьому цифровізація виступає як ефективна педагогічна технологія, яка дозволяє якісно оновити зміст навчання та забезпечити формування ключових компетентностей у фахівців фінансового профілю [2]. Особливості розвитку цифрової компетентності студентів детально аналізуються у наукових працях М. С. Захаревича та В. В. Григоренка [1]. Технологічні питання, пов’язані з автоматизацією облікових бізнес-процесів на підприємствах, досліджено Л. І. Слюсарчук [4]. Разом із тим, теоретичні засади використання штучного інтелекту в контурі управлінського

обліку передових компаній висвітлено у роботі В. В. Ясишеної, Г. Г. Чобану та В. М. Пилявця [5].

Формування цифрової компетентності майбутніх фахівців сьогодні є обов'язковою умовою їхньої успішної професійної реалізації. На основі європейського фреймворку DigComp 2.0, цей процес охоплює кілька ключових напрямів: інформаційну грамотність і вміння працювати з даними, цифрову комунікацію, створення контенту та основи програмування, захист пристроїв і персональних даних, а також розвиток навичок розв'язання практичних проблем за допомогою технологій [1]. Окрему увагу в освітніх програмах доцільно приділяти питанням кібербезпеки та захисту інформації в економічних системах, що базуються на принципах конфіденційності, цілісності та доступності даних [1]. Відповідно до державних стратегічних орієнтирів, заклади вищої освіти мають активніше впроваджувати елементи змішаного та дистанційного навчання, спираючись на якісні електронні методичні ресурси [1]. Це дозволяє адаптувати підготовку фахівців до умов реального цифрового простору та підвищити рівень їхньої готовності до виконання аналітичних функцій [2].

Поряд із загальною грамотністю, важливим складником підготовки є розуміння принципів роботи автоматизованих систем управління підприємством. Процес автоматизації облікових бізнес-функцій зазвичай поділяють на функціональну підсистему, яка відповідає за безпосереднє виконання облікових завдань від фіксації даних до розрахунку собівартості, та технологічну підсистему, що забезпечує збір, обробку та зберігання даних у сучасних базах [4]. Для майбутніх економістів та аналітиків доцільним є формування навичок роботи з сучасними автоматизованими та хмарними інформаційними системами, використання яких дозволяє суттєво підвищити оперативність обробки інформації, автоматизувати рутинні операції та мінімізувати помилки. Впровадження таких інструментів на підприємствах потребує від фахівця знання організаційної моделі управління бізнес-процесами, що базується на процесно-орієнтованому, модульному та інтеграційному підходах [4].

Новим перспективним напрямом розвитку аналітичної освіти є вивчення можливостей інтеграції інструментів штучного інтелекту в систему управління компаніями. Штучний інтелект сьогодні розглядається як важливий інноваційний чинник, який за своєю специфікою близький до програмного забезпечення, але володіє вищим ступенем адаптивності та здатністю до навчання [5]. Він виступає вагомою складовою управлінського обліку, що прямо впливає на прибутковість, ринкову вартість та конкурентоспроможність провідних світових корпорацій. Досвід великих технологічних компаній доводить доцільність використання інтелектуальних інструментів для автоматизації звітності, попередження облікових помилок, аналізу витрат, а також інформаційної підтримки менеджменту під час прийняття оперативних рішень [5].

Таким чином, успішний розвиток аналітичної освіти має базуватися на поєднанні загальної цифрової грамотності, навичок роботи з сучасними хмарними системами автоматизації та вивченні технологій штучного інтелекту.

Цифровізація вищої школи виступає базовою умовою для формування професійних компетентностей, оскільки дозволяє підготувати фахівців, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін [2]. Набуття здобувачами таких навичок забезпечить вітчизняні підприємства та фінансові установи кадрами, які зможуть ефективно оптимізувати бізнес-процеси, зменшувати обсяги ручної праці та створювати надійну інформаційну базу для стратегічного планування в реальному часі. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці конкретних методичних рекомендацій щодо інтеграції інформаційних і аналітичних інструментів у навчальні плани економічних спеціальностей.

Література

1. Захаревич М. С., Григоренко В. В. Цифрова компетентність та цифрова грамотність здобувачів вищої освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2024. URL: http://znp.udpu.edu.ua/article/view/302215
2. Кравченко Л., Шевченко Н. Цифровізація як технологія формування ключових компетентностей майбутніх фахівців фінансової сфери. Витоки педагогічної майстерності. 2025. URL: https://sources.pnpu.edu.ua/article/view/331129
3. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
4. Слюсарчук Л. І. Автоматизація облікових бізнес-процесів виробничих підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1280
5. Ясишена В. В., Чобану Г. Г., Пилявець В. М. Штучний інтелект як нематеріальна складова управлінського обліку передових компаній. Вісник економіки. 2025. № 3. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1843

СЕКЦІЯ 5.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, BIG DATA ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Maria Piven (Kucheriava)
PhD in Economics, Senior researcher,
Doctoral student
SESE the "Academy of Financial Management"

AI-DRIVEN DASHBOARD FOR MONITORING CIRCULAR ECONOMY DEVELOPMENT: INTEGRATING INSTITUTIONAL CAPACITY, ESG AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT INDICATORS

The transition towards a circular economy has become one of the strategic priorities of the European Union and an important component of sustainable development policy worldwide. The growing scarcity of natural resources, climate change, geopolitical instability and increasing environmental pressures require governments to move beyond traditional linear production and consumption models. Circular economy principles offer an alternative development pathway aimed at maintaining the value of products, materials and resources within the economy for as long as possible while minimizing waste generation and environmental impacts.

The European Union has significantly intensified efforts in this area through the adoption of the Circular Economy Action Plan (CEAP) [1], which forms a central element of the European Green Deal and establishes a comprehensive framework for sustainable product policy, waste prevention, resource efficiency and circular business models. Simultaneously, the implementation of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)[2] creates new opportunities for collecting high-quality sustainability-related data that may be used for monitoring progress towards circular economy objectives.

Despite the growing number of circular economy initiatives, one of the key challenges remains the lack of comprehensive analytical instruments capable of assessing not only the outcomes of circular economy implementation but also the institutional capacity required for its successful advancement. Existing monitoring systems predominantly focus on environmental indicators and resource efficiency metrics while providing limited information regarding regulatory readiness, governance quality and policy implementation mechanisms.

Under these conditions, digital technologies, artificial intelligence and advanced analytical platforms create new opportunities for improving economic analysis and evidence-based policymaking. The integration of heterogeneous datasets, automated data processing and predictive analytical tools allows governments to move from retrospective assessment towards proactive management of sustainable development processes.

The purpose of this study is to develop a conceptual framework for an AI-driven dashboard designed to monitor circular economy development through the integration of institutional capacity indicators, ESG metrics and sustainable development indicators.

The proposed dashboard consists of four interconnected analytical modules.

The first module focuses on institutional capacity assessment. It evaluates the ability of public institutions to design, implement and monitor circular economy policies. Key dimensions include regulatory quality, strategic planning, policy coordination, stakeholder engagement and alignment with European Union legislation. Particular attention is given to the assessment of institutional arrangements that facilitate circular economy transition in the context of European integration.

The second module measures circular economy performance. This block incorporates indicators related to resource productivity, waste generation, recycling rates, secondary raw material consumption, circular business practices and investments in green innovation. These indicators provide information regarding the actual progress achieved in implementing circular economy principles at the national level.

The third module integrates ESG and Sustainable Development Goal (SDG) indicators. The growing implementation of sustainability reporting standards provides access to valuable information concerning environmental, social and governance performance. The adoption of CSRD and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) significantly expands the availability of comparable sustainability-related data, allowing policymakers to assess the contribution of businesses to circular economy development. The dashboard therefore incorporates indicators reflecting greenhouse gas emissions, energy efficiency, resource consumption, sustainable production patterns and social impacts associated with circular transformation.

The fourth module introduces artificial intelligence tools and predictive analytics. Unlike traditional monitoring systems that primarily assess past performance, AI technologies enable the identification of hidden patterns, forecasting future developments and modelling alternative policy scenarios. Such capabilities are particularly relevant under conditions of uncertainty, where policymakers must evaluate the potential consequences of different regulatory and investment decisions before their implementation.

A distinctive feature of the proposed dashboard is the integration of multiple information sources within a unified analytical environment. The system may combine official statistical data, sustainability reports prepared under ESRS requirements, administrative databases and other publicly available datasets. Through automated data collection and visualization procedures, the dashboard provides real-time monitoring of circular economy progress and supports timely policy adjustments.

The implementation of such analytical instruments may generate several practical benefits. First, it improves the quality of evidence-based policymaking through access to comprehensive and up-to-date information. Second, it enables the identification of institutional bottlenecks constraining circular economy development. Third, it enhances transparency and accountability in public administration. Finally, it strengthens strategic planning capacities through forecasting and scenario modelling functionalities.

In conclusion, the growing complexity of sustainable development challenges requires the modernization of existing monitoring approaches. The proposed AI-driven dashboard represents an innovative analytical tool that integrates institutional capacity assessment, circular economy indicators, ESG metrics and predictive analytics within a single digital platform. Its implementation may contribute to more effective monitoring of circular economy transition and facilitate the alignment of national development policies with European sustainability objectives.

References

1. European Commission. A New Circular Economy Action Plan – For a Cleaner and More Competitive Europe. Brussels, 2020. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098

2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

Юлія Алескерова
д-р.екон.наук, професор
Юлія Падун
здобувач вищої освіти
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова
Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA ДЛЯ ОЦІНКИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РИЗИКІВ У СТРАХУВАННІ

Сучасні виклики, з якими зіштовхується економіка України, зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів забезпечення фінансової стабільності страхового ринку. Війна спричинила масштабне вимушене переселення громадян та обмежила доступ до послуг. Водночас цифровізація докорінно трансформує бізнес-моделі страховиків, створюючи як нові можливості, так і додаткові ризики. У таких складних умовах вкрай важливо забезпечити стійкість фінансового сектору та його здатність виконувати ключові функції в економіці.

Цифрове страхування передбачає використання передових технологій для покращення та автоматизації процесів у галузі. Це підвищує точність і швидкість операцій, скорочуючи операційні витрати, які за традиційного підходу є високими через значний обсяг ручної праці. Автоматизація мінімізує людські

помилки під час обробки заявок, оцінки ризиків та виплат. На відміну від класичної взаємодії через дзвінки та паперову документацію, цифрові платформи, мобільні додатки та чат-боти забезпечують клієнтам цілодобовий доступ до послуг у реальному часі, підвищуючи їхню лояльність. Бюджети компаній усе більше орієнтуються на хмарні обчислення, роботизовану автоматизацію процесів та аналітичні платформи для збору й обробки даних [1 с. 2-4].

Впровадження аналітики великих даних забезпечує перехід до моделі превентивного страхування через залучення нових джерел інформації. Використання телематичних пристроїв та GPS-додатків у автострахуванні дозволяє фіксувати манеру водіння та маршрути руху. Це забезпечує точну диференціацію клієнтів із категорії «середній ризик» на «низький» або «високий» ризик, що дає змогу справедливо коригувати тариф. У страхуванні життя та майна аналогічний ефект досягається завдяки моніторингу даних зі smart-watches та систем «Розумний будинок», що дозволяє оптимізувати премії та виявляти загрози (наприклад, витоки води або вогонь) до моменту завдання значних збитків. Крім того, фінансовий та поведінковий скоринг на базі великих даних допомагає оперативно оцінювати платоспроможність страхувальника та виявляти шахрайські схеми в реальному часі [2]

Для ефективної оцінки ризиків ключовим етапом є моделювання та кластеризація клієнтської бази. З цією метою доцільно використовувати алгоритм k-середніх Мак-Кіна. Для кожної змінної було обчислено індекс її важливості, що відображає здатність чинника розподіляти водіїв на однорідні класи ризику.

Найбільш вагомими диференціюючими чинниками виявилися вік водіїв із показником важливості 1,000, а також вік автомобіля з індексом 0,942. Значний вплив продемонстрували рівень освіти та тип автомобіля. Натомість стать або геолокація отримали нульове значення важливості, що свідчить про їх низьку інформативність у межах конкретної вибірки. Побудова аналітичних моделей на основі виділених кластерів дозволяє актуаріям точніше прогнозувати ймовірність та суму майбутніх позовів [1 с. 5-6].

Технологічна перебудова радикально змінює традиційний менеджмент. Замість оцінки ризиків на основі загальних історичних даних та експертного аналізу, AI та Big Data дозволяють швидко обробляти масиви інформації (включаючи поведінкові моделі, демографічні та кліматичні дані) для створення індивідуальних профілів клієнтів. Процес укладання договорів переходить від паперової рутини з участю агентів до онлайн-формату завдяки смарт-контрактам на основі блокчейну, які виконуються автоматично без посередників. Врегулювання збитків також прискорюється: алгоритми AI здатні оцінювати пошкодження за фотографіями чи відео й приймати рішення про виплати майже миттєво. Крім того, цифрові інструменти стимулюють розвиток нових продуктів – гнучкого мікрострахування для широких верств населення та страхування на вимогу, що активується в реальному часі [3].

Поряд із перевагами, масштабне використання Big Data несе серйозні виклики. Ключовими є технічні перешкоди, етичні аспекти, ризики дискримінації окремих категорій клієнтів за способом життя, а також законодавчі

вимоги щодо кібербезпеки й захисту персональних даних. Недостатня захищеність може призвести до хакерських атак, витоку конфліктної інформації та значних фінансових втрат. Перехід на цифрові моделі вимагає значних інвестицій в ШІ, блокчейн та IoT в умовах жорсткої конкуренції з боку гнучких компаній [3].

Забезпечення фінансової стабільності страхового ринку в умовах війни та цифровізації потребує комплексного підходу, спрямованого на адаптацію нормативно-правового регулювання, посилення нагляду з боку НБУ, впровадження ефективних систем ризик-менеджменту та розвиток інноваційних технологій. Цифровізація не лише підвищує ефективність операцій та знижує витрати, а й змінює саму сутність бізнесу. Успішна адаптація до цих змін та перехід від усереднених тарифів до персоналізованого ціноутворення стає ключовим фактором виживання, надійності та стабільного розвитку страхової індустрії України у кризовий період.

Література

1. Борисюк О., Дацюк-Томчук М. Використання великих даних (big data) у страхуванні: оцінка ризиків, оптимізація страхових продуктів та забезпечення безпеки. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-135 (дата звернення: 26.05.2026).
2. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б., Петриняк А. Я. Особливості продажу страхових продуктів в умовах цифровізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 2(11). С. 3-8 (дата звернення 26.05.2026).
3. Євтушенко Н., Кривенко Ю., Стеценко Д. Цифрові технології у страхуванні. Grail of Science. 2024. № 43. С. 105–114. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011 (дата звернення: 26.05.2026).

Віталій Андрєєв
доктор філософії
Надія Басюк
викладач
Дніпровський фаховий
коледж радіоелектроніки
Дніпро, Україна

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Зростання обсягів інформації, необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища та підвищення ефективності управління зумовлюють пошук нових підходів до обробки та використання економічних даних. Однією з

найбільш перспективних технологій, що здатна забезпечити якісно новий рівень роботи з інформацією, є штучний інтелект. Штучний інтелект – це певна сукупність методів, способів, засобів та технологій, насамперед, комп'ютерних, що імітує (моделює) когнітивні функції, які мають критерії, характеристики та показники еквівалентні критеріям, характеристикам та показникам відповідних когнітивних функцій людини [1, с. 46]. До таких завдань До завдань штучного інтелекту належать аналіз даних, виявлення закономірностей, прогнозування майбутніх подій, розпізнавання образів та підтримка процесу прийняття рішень.

Економічний аналіз є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує оцінювання результатів господарської діяльності, виявлення резервів підвищення ефективності та формування обґрунтованих управлінських рішень. Традиційні методи аналізу часто потребують значних часових витрат та залежать від людського фактору. У зв'язку з цим використання штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення якості та оперативності аналітичної роботи.

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту в економічному аналізі є обробка великих обсягів даних. Сучасні підприємства генерують значну кількість інформації, що надходить із внутрішніх та зовнішніх джерел. Традиційні методи обробки не завжди дозволяють ефективно працювати з такими масивами даних. Алгоритми штучного інтелекту здатні швидко структурувати інформацію, виявляти приховані взаємозв'язки та формувати аналітичні висновки. Особливого значення набуває використання технологій машинного навчання. Завдяки здатності навчатися на основі накопичених даних такі системи можуть визначати закономірності економічних процесів та будувати прогнози щодо майбутніх результатів діяльності підприємства. Прогнозування обсягів продажів, фінансових результатів, попиту на продукцію та ринкових тенденцій є важливими завданнями, які можуть ефективно вирішуватися із застосуванням штучного інтелекту. Ще одним перспективним напрямом є автоматизоване виявлення ризиків. Інтелектуальні системи можуть аналізувати фінансові показники, ринкові дані та інші фактори з метою своєчасного виявлення потенційних загроз для діяльності підприємства. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на негативні тенденції та мінімізувати можливі втрати.

Штучний інтелект також сприяє вдосконаленню процесів фінансового аналізу підприємства. Використання сучасних алгоритмів дає змогу автоматично оцінювати фінансовий стан підприємства, аналізувати ліквідність, платоспроможність, рентабельність та інші показники. У результаті значно скорочується час на проведення аналітичних процедур і підвищується точність отриманих результатів. Важливою перевагою використання штучного інтелекту є можливість підтримки прийняття управлінських рішень. Інтелектуальні системи можуть формувати рекомендації на основі аналізу великої кількості факторів, що впливають на діяльність підприємства. Значний потенціал мають технології аналізу текстової інформації. Вони дозволяють опрацьовувати фінансову звітність, аналітичні огляди, новини та інші документи з метою отримання важливих відомостей для прийняття управлінських рішень.

Впровадження сучасних інформаційних технологій, діджиталізація бізнес-процесів є обов'язковими умовами побудови конкурентоспроможного підприємства. Застосування сучасних цифрових технологій дозволяє трансформувати управлінські процеси на підприємстві, спростити роботу з великими масивами даних, автоматизувати багато сфер діяльності, покращити взаємодію з клієнтами, з партнерами та контрагентами. Діджиталізацію можна розглядати, як тотальний процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства [2]. Водночас використання штучного інтелекту в економічному аналізі підприємства супроводжується певними викликами. До основних проблем належать забезпечення якості вхідних даних, захист інформації, необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та підготовку персоналу.

Таким чином, штучний інтелект стає важливим інструментом розвитку економічного аналізу підприємства. Його застосування дозволяє підвищити швидкість обробки даних, покращити точність прогнозів, своєчасно виявляти ризики та забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень. Подальший розвиток технологій штучного інтелекту та їх інтеграція в діяльність підприємства сприятимуть підвищенню ефективності управління та формуванню нових підходів до економічного аналізу в умовах цифрової трансформації економіки.

Література

1. Баранов О. А. Визначення терміну «штучний інтелект». *Інформація і право.* 2023. № 1 (44). С. 32-49.

2. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : економіка та управління. 2023. № 10. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06 (дата звернення: 01.06.2026).

Дар'я Арзянцева
канд.екон.наук, доцент
Дар'я Шельгорін
здобувач вищої освіти
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова
Хмельницький, Україна

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РЕСУРСОЕФЕКТИВНОСТІ

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки, зростання вартості ресурсів та підвищення вимог до екологічної відповідальності бізнесу. За таких умов забезпечення ефективності виробничої діяльності потребує впровадження нових

управлінських підходів, заснованих на концепції сталого розвитку. Підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення раціонального використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та створення належних соціально-трудових умов для персоналу [5]. Концепція сталого розвитку передбачає досягнення збалансованості між економічними, екологічними та соціальними цілями діяльності підприємства. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року суб'єкти господарювання мають забезпечувати не лише економічне зростання, а й відповідальне використання природних ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та сприяння суспільному добробуту [6]. У зв'язку з цим система управління виробничими процесами повинна бути орієнтована на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Система управління сталими виробничими процесами являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування виробництва з одночасним досягненням економічних, екологічних і соціальних результатів. Її функціонування базується на принципах ресурсоефективності, економічної доцільності, екологічної відповідальності, інноваційності, соціальної орієнтованості та безперервного вдосконалення [7]. Реалізація зазначених принципів дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність діяльності, скорочувати витрати та зміцнювати конкурентні переваги.

Узагальнення наукових підходів до забезпечення сталого розвитку підприємств дозволяє виокремити широкий спектр управлінських інструментів, спрямованих на досягнення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Виходячи з трьох основоположних складових концепції сталого розвитку, інструменти управління сталими виробничими процесами доцільно класифікувати за такими групами: економічні, екологічні та соціальні, комплексні (рис. 1). Їх комплексне застосування забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, зниження негативного впливу на довкілля та створення умов для довгострокового розвитку підприємства.

Особливого значення в умовах сучасних трансформацій набуває цифровізація виробничих процесів. Використання інформаційних систем управління, цифрових платформ моніторингу ресурсів, аналітичних інструментів та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень забезпечує підвищення прозорості управління, оперативності обробки інформації та ефективності використання ресурсів [1]. Цифрові технології дозволяють інтегрувати виробничі, фінансові та логістичні процеси в єдину систему управління, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Важливою складовою управління сталими виробничими процесами є ресурсоаудит, який дозволяє оцінити рівень використання матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів, виявити втрати та визначити резерви підвищення ефективності виробництва. Проведення ресурсоаудиту створює підґрунтя для розроблення заходів із ресурсозбереження, модернізації виробничих процесів та підвищення рівня енергоефективності підприємства [4].



Рисунок 1. - Інструменти управління сталими виробничими процесами

Джерело:. складено автором за даними [7].

Вагому роль у забезпеченні сталого розвитку відіграють інструменти екологічного менеджменту. Зокрема, впровадження систем екологічного управління відповідно до вимог стандарту ISO 14001 сприяє систематизації природоохоронної діяльності підприємства, зниженню екологічних ризиків та підвищенню рівня екологічної відповідальності [3]. Одночасно такі системи забезпечують інтеграцію екологічних аспектів у загальну систему менеджменту підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей сталого розвитку.

Важливим напрямом удосконалення виробничої діяльності є впровадження концепції безперервного вдосконалення процесів. Використання сучасних методів управління якістю, інструментів бережливого виробництва та процесного підходу дозволяє скорочувати непродуктивні витрати, оптимізувати виробничі операції та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Це створює передумови для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокової результативності функціонування підприємства [2].

Крім того, вагомого значення набуває соціальна складова сталого розвитку, яка передбачає забезпечення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, формування ефективної системи мотивації персоналу та підтримку корпоративної культури. Високий рівень залученості працівників до процесів управління та впровадження змін позитивно впливає на продуктивність праці, інноваційну активність і загальну ефективність діяльності підприємства [7].

Таким чином, формування системи управління сталими виробничими процесами є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності

сучасних підприємств. Інтеграція принципів сталого розвитку, цифровізації, ресурсоефективності та безперервного вдосконалення в управлінську практику дозволяє підвищити економічну результативність діяльності, мінімізувати екологічні ризики та забезпечити довгострокову стійкість функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Література

1. Бас І. О. Цифровізація як складова інтегрованого підходу до управління інноваційними процесами. *Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю*. Київ, 2025. С. 25–27.
2. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3(17). DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-19.
3. ДСТУ ISO 14001:2015. *Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування*. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 35 с.
4. Малик І. П. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. С. 99.
5. Олійник В., Денисов О. Теоретико-методичний базис управління виробничими процесами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 166–173.
6. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань та ін. Київ : НУХТ, 2022. 337 с.
7. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : кол. монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Гельветика, 2021. 588 с.

Юрій Бицюра
канд.екон.наук, доцент
Український державний університет
імені Михайла Драгоманова
Київ, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МІЖНАРОДНОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ

Сучасний етап розвитку Міжнародної валютної системи (МВС) характеризується глобальним процесом впровадження цифрових активів, які кидають виклик державній монополії на емісію [4-5]. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) розглядаються як відповідь регуляторів на поширення приватних криптовалют, маючи на меті збереження контролю над

грошовим обігом у цифрову епоху. При цьому світові тренди свідчать про те, що успіх впровадження CBDC залежить від здатності держав інтегрувати їх у існуючі платіжні системи, забезпечуючи при цьому кібербезпеку та конфіденційність транзакцій.

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується тотальною цифровізацією, яка виступає не лише технологічним чинником, а й фундаментальною детермінантою трансформації МВС. Фінансові інновації, що базуються на технології розподіленого реєстру (DLT), хмарних обчисленнях та штучному інтелекті, призвели до появи принципово нових форм грошей та платіжних механізмів [1]. Це створює як безпрецедентні можливості для підвищення ефективності транскордонних розрахунків, так і серйозні виклики для монетарного суверенітету держав та стабільності традиційної фіатної моделі грошового обігу.

Розглянемо криптовалюти та стейблкоїни як виклик традиційним фіатним грошам. Поява біткоїна у 2008 році знаменувала початок ери децентралізованих фінансів. Економічна сутність криптовалют полягає у спробі створення альтернативної приватної системи грошей, яка не потребує централізованого посередника (банку чи держави) для підтвердження транзакцій. З погляду теорії грошей, криптовалюти демонструють феномен «деметалізації» та «децентралізації» емісії, що суперечить класичній державній теорії грошей.

Проте аналіз практичного функціонування ринку криптовалют свідчить, що більшість із них наразі не можуть повноцінно виконувати функції світових грошей. Головною перешкодою є надмірна волатильність: наприклад, середньодобові коливання ціни біткоїна можуть перевищувати 5-10%, що унеможливлює його використання як стабільної міри вартості та надійного засобу нагромадження [3]. Статистичні дані вказують на високу кореляцію між крипторинком та технологічними індексами (наприклад, NASDAQ), що підтверджує сприйняття криптовалют інвесторами швидше як ризикових активів, аніж як валют [1].

Більш серйозним викликом для МВС стали стейблкоїни – цифрові активи, вартість яких прив’язана до фіатних валют (передусім долара США) або фізичних товарів (золота). Стейблкоїни, такі як USDT або USDC, стали «містком» між традиційними фінансами та криптопростором.

Практична загроза стейблкоїнів для МВС полягає в наступному:

1. Ризики для монетарної трансмісії: масове використання приватних стейблкоїнів може призвести до втрати центральними банками контролю над грошовою масою всередині країни.

2. Загроза фінансовій стабільності: у разі масового вилучення коштів емітенти стейблкоїнів можуть бути змушені швидко розпродавати резервні активи (державні облігації), що спровокує шоки на ринку капіталу.

3. Посилення «цифрової доларизації»: оскільки більшість стейблкоїнів прив’язані до долара, це лише зміцнює гегемонію валюти США в цифровій формі, обмежуючи валютну автономію інших країн [3].

У відповідь на поширення приватних цифрових активів та з метою модернізації платіжних систем, понад 90% центральних банків світу розпочали

розробку власних цифрових валют. CBDC – це цифрова форма фіатних грошей, що є прямим зобов'язанням центрального банку, на відміну від електронних грошей комерційних банків [5]. Наукове обґрунтування впровадження CBDC базується на прагненні зберегти роль центрального банку як емітента в умовах зменшення використання готівки.

Китайський досвід розробки цифрового юаня (e-CNY) є найбільш показовим у контексті системного аналізу цифрової політики. Його впровадження демонструє потенціал CBDC як інструмента посилення геополітичного впливу та трансформації транскордонних розрахунків [7]. Для України вивчення цього кейсу є критично важливим у межах реалізації проєкту «Е-гривня», оскільки це дозволяє заздалегідь оцінити ризики для банківського сектору та перспективи інтеграції в глобальний цифровий фінансовий простір.

Україна є одним із світових лідерів у дослідженні та апробації CBDC. Проєкт «Е-гривня», ініційований НБУ, розглядається як інструмент для підвищення прозорості платежів, зниження трансакційних витрат та посилення фінансової інклюзії.

Аналіз концепції Е-гривні свідчить про планування її використання за декількома сценаріями: роздрібні безготівкові платежі з функцією «програмованості» (смарт-контракти); обмінні операції з віртуальними активами; транскордонні платежі. Статистичні висновки з пілотного проєкту 2018 року показали, що впровадження Е-гривні може суттєво зменшити частку тіньової економіки завдяки відстежуваності цифрових токенів, проте потребує вирішення питань кібербезпеки та захисту персональних даних [2].

Європейський центральний банк активно розробляє «цифровий євро» як відповідь на домінування американських платіжних систем (Visa, Mastercard) та загрозу з боку глобальних стейблкоїнів. Основні цілі цифрового євро: забезпечення монетарного суверенітету Єврозони; створення безкоштовного цифрового платіжного засобу, доступного у всьому ЄС; підтримка цифровізації європейської економіки.

Одним із найбільш значущих практичних наслідків цифровізації є радикальна зміна моделі міжнародних переказів. Традиційна система транскордонних платежів, що базується на мережі банків-кореспондентів та системі SWIFT, характеризується високою вартістю, низькою швидкістю та недостатньою прозорістю.

Цифрові інновації пропонують перехід до моделі атомних розрахунків, де передача активу та перехід права власності відбуваються одночасно в режимі реального часу. У межах МВС це реалізується через проєкти взаємодії декількох CBDC (так звані multi-CBDC або mBridge) [1].

CBDC поєднують у собі технологічні переваги криптоактивів (швидкість, дешевизна) з надійністю традиційних грошей. Проте масове впровадження CBDC потребує вирішення проблеми інтероперабельності – технічної здатності різних національних цифрових платформ «спілкуватися» між собою без створення нових посередників.

Попри значні переваги, цифрова трансформація МВС несе в собі значні системні ризики:

1. Кіберризики: концентрація величезних обсягів фінансових даних у цифрових реєстрах робить МВС вразливою до кібератак, які можуть паралізувати розрахунки в масштабах цілих регіонів.

2. Фрагментація платіжного простору: існує ризик того, що провідні країни (США, ЄС, Китай) створять несумісні між собою цифрові платформи, що призведе до поділу світової економіки на ізольовані цифрові валютні блоки.

3. Загроза банківського посередництва: прямий доступ населення до гаманців центрального банку (через CBDC) може спровокувати відтік депозитів із комерційних банків, що підірве їхню здатність кредитувати реальний сектор економіки.

Література

1. Дзюблюк О.В. Теоретичні засади та практичні аспекти впровадження і використання цифрових грошей. *Економічна теорія*. 2022. №2. С. 44-66.

2. Аналітична записка за результатами пілотного проєкту «Е-гривня». Київ: НБУ, 2019. 45 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analitichna_zapiska_E-grivnya.pdf

3. Козюк В.В. Цифрові валюти: проблема довіри. *Економічна теорія*. 2021. №2. С. 93-117.

4. Хуторна М.Е., Запорожець С.В., Ткаченко Ю.П. Цифрові валюти центральних банків: світові тренди та перспективи в Україні. *Соціальна економіка*. 2021. №61. С. 123-134. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-12.

5. Шаповал Ю.І. Цифрові валюти центральних банків: досвід пілотних проєктів та висновки для НБУ. *Економіка і прогнозування*. 2020. №4. С. 103-122.

6. Шаров О.М. Дестафація грошей та поява цифрової валюти. *Економіка України*. 2022. №1. С. 82-96. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.082

7. Mazaraki A., Roskladka A., Ivanova O. China's Digital Policy: System Analysis and Implementation Prospects For Ukraine. Вісник КНТЕУ. 2021. №3. С. 4-17. URL: https://ssrn.com/abstract=4159732

Аліна Бохан
д-р.екон.наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЇ У СИСТЕМІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Сучасна епоха цифрових новацій кардинально змінює сферу міжнародних економічних відносин, в яких digital-технології стають важливим фактором активізації різних форматів здійснення торговельних переговорів. Необхідними компонентами аналізу торговельно-економічних контактів між країнами є врахування реалій їх здійснення в контексті: цифрової економіки, електронної комерції, штучного інтелекту, хмарних сервісів та ін.

Доцільно зазначити, що в багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідженнях часто акцентується увагу на тому, що цифровізація в сфері торговельних переговорів:

- змінює не лише інструменти переговорів, а й саму природу взаємодії між сторонами (суб'єктами ринку, діловими партнерами);
- оновлює механізми організації, проведення та реалізації міжнародних торговельних домовленостей;
- оптимізує технології, моделі та способи комунікації економічного спрямування;
- модифікує механізми міжнародного діалогу (від класичної дипломатії до data-driven переговорів, де рішення ґрунтуються на аналітиці, моделюванні та цифровій взаємодії);
- потребує регулювання форм комунікації та переговорних процесів.

Зазначені особливості вимагають від учасники дипломатії (які орієнтовані на онлайн-переговори, цифрові платформи взаємодії, автоматизовані системи обробки інформації) використання експертно-аналітичного підходу в цілях підвищення мобільності учасників переговорів та оптимізації відповідних витрат (часових, фінансових, трудових, соціальних, екологічних).

Наприклад, торговельні переговори між Україною та ЄС традиційно включають складні багаторівневі консультації щодо тарифів, квот, регуляторних стандартів і доступу до ринків. Водночас, після імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, переговорні процеси набули цифрових вимірів, у зв'язку з чим почали застосовуватися інструменти електронного урядування та цифрової дипломатії. Це забезпечило впровадження таких цифрових інструментів, як: 1) віртуальні переговорні платформи (регулярні онлайн-консультації, гібридні формати переговорів (офлайн / онлайн делегації); 2) електронний документообіг (цифрові торговельні пропозиції, спільні хмарні простори для обміну проєктами угод, електронне погодження редакцій); 3) аналітика великих даних (оцінка впливу торговельних рішень у реальному часі, моделювання сценаріїв зниження / підвищення тарифів); 4) TradeTech-рішення (цифрові платформи для моніторингу митних процедур, автоматизовані системи відстеження виконання домовленостей).

Крім того, в 2022 р. Україна підписала Угоду про участь у Програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021–2027), що спрямована на: посилення цифрової трансформації держав-членів ЄС та асоційованих країн, розвиток передових цифрових компетентностей, впровадження інноваційних технологій, розбудову цифрової інфраструктури. Серед ключових напрямів фінансування – створення умов для масштабного впровадження сучасних цифрових рішень у різні сектори економіки та суспільного управління, включаючи сферу міжнародної торгівлі [1]. Участь у Програмі «Цифрова Європа» посилює інституційну спроможність України до використання цифрових інструментів у переговорних процесах, підвищує ефективність торговельної взаємодії та сприяє інтеграції до єдиного цифрового простору ЄС.

На порядку денному міжнародної спільноти змінюються ключові вектори переговорного процесу: від персоналізованих переговорів до мережевих

взаємодій; від інтуїції до аналітики, прогнозування; від локальних процесів до глобальних цифрових платформ; від разових зустрічей до безперервних, багаторівневих комунікацій у цифровому середовищі; від закритих дипломатичних форматів до багатосторонніх інтегрованих моделей взаємодії. Саме тому зростає популярність використання технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence /AI) у сфері торговельних переговорів

Різноманітні AI-системи забезпечують аналіз великих обсягів торговельної інформації, прогнозування комерційних ризиків, моделювання переговорних сценаріїв та оптимізацію ухвалення рішень. Інструменти на основі ШІ дозволяють обробляти великі масиви документів, виявляти неоднозначні положення, визначати переговорні важелі й пропонувати вдосконалення угод. Крім того, AI допомагає орієнтуватися у складних торговельних правилах, ефективніше використовувати переваги торговельних угод, зменшувати транзакційні витрати та підвищувати ефективність комунікації між учасниками міжнародної торгівлі [2].

Провідну роль у системі торговельних переговорів також відіграють:

– TradeTech-технології, які інтегрують цифрові рішення у міжнародну торгівлю (електронні платформи митного оформлення, цифрові сервіси управління логістикою, системи електронної сертифікації, автоматизовані механізми контролю міжнародних поставок та ін.);

– Blockchain-технології (забезпечують безпечний обмін інформацією, захист цифрових документів, прозорість міжнародних транзакцій, зменшення ризиків фальсифікації торговельної документації, автоматизацію виконання контрактів та ін.).

В умовах розвитку цифрової економіки збільшується масштаб «переговорного поля». У сучасних угодах про вільну торгівлю дедалі частіше включаються питання регулювання електронної комерції, транскордонних потоків даних, захисту персональної інформації, кібербезпеки та функціонування цифрових платформ. Таким чином, переговорний процес охоплює не лише тарифні та митні аспекти, але й проблематику цифрового суверенітету та міжнародного управління даними.

Особливого значення digital-технології набувають у діяльності міжнародних організацій, зокрема Світової організації торгівлі. Активно тривають переговори щодо правил електронної комерції та цифрової торгівлі. У 2024 р. понад 80 держав погодили основні принципи міжнародного регулювання електронної комерції, включаючи визнання електронних підписів та цифрових документів. Архітектоніка глобальної торгівлі має всі ознаки включення до неї елементів цифрового забезпечення, супроводу та контролю.

Водночас активне впровадження digital-технологій у систему торговельних переговорів супроводжується низкою викликів. Серед ключових проблем: загрози кібербезпеці, нерівномірний рівень цифрового розвитку держав, ризики витоку конфіденційної інформації та складність міжнародно-правового регулювання цифрового середовища. Критика фахівців і експертів сфери міжнародної торгівлі пов’язана з питаннями етичного використання AI, алгоритмічної упередженості та залежності міжнародної торгівлі від глобальних цифрових платформ [3].

Таким чином, оновлення переговорного процесу під впливом digital-технологій сприяє підвищенню ефективності міжнародної комунікації, оперативності ухвалення рішень та розширенню можливостей аналітичного забезпечення торговельної дипломатії. Важливо, що digital-технології стають невід'ємним елементом розвитку та удосконалення міжнародної системи торговельних переговорів і дипломатичної діяльності. Подальший розвиток системи торговельних переговорів більшою мірою визначатиметься здатністю держав та міжнародних організацій адаптуватися до вимог цифрової та платформної економіки, транскордонних потоків даних. Формуються нові підходи до цифрового торговельного врядування, що передбачають гармонізацію правил щодо електронної комерції. Перспектива включає необхідність вироблення ефективних механізмів міжнародного регулювання digital-середовища, які б забезпечували баланс між відкритістю цифрових ринків, захистом даних, кібербезпекою та цифровим суверенітетом держав.

Література

1. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027). URL: https://business.diia.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_202

2. World Trade Organization/ E-commerce negotiations / Joint Statement Initiative on Electronic Commerce. https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm

3. Jones E. Digital disruption: artificial intelligence and international trade policy. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 39, Issue 1, Spring 2023, Pp. 70–84, https://doi.org/10.1093/oxrep/grac049

Василь Гановський
доктор філософії
Софія Чічкань
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ОПЕРАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ

Зростання обсягів інформації, що використовується в процесі управління підприємством, ускладнює прийняття оперативних рішень та підвищує вимоги до швидкості їх обґрунтування. У зв'язку з цим технології штучного інтелекту дедалі частіше застосовуються для аналізу даних, прогнозування результатів управлінських дій та автоматизації окремих бізнес-процесів. Масштаби поширення таких технологій підтверджуються результатами звіту AI Index Report 2025, відповідно до якого частка організацій, що використовували

штучний інтелект хоча б в одній функціональній сфері діяльності, зросла з 55% у 2023 р. до 78% у 2024 р. [1]. Це свідчить про поступову трансформацію штучного інтелекту з інноваційного інструменту в один із важливих елементів сучасної системи управління підприємством.

За даними IBM Global AI Adoption Index, найбільш поширеними напрямами використання штучного інтелекту залишаються обслуговування клієнтів (57%), кібербезпека (51%), управління цифровими асистентами (47%) та бізнес-аналітика (40%) [2]. Такі показники свідчать про те, що сучасні підприємства інтегрують інтелектуальні технології насамперед у ті операційні зони, де швидкість обробки інформації та автоматизація комунікацій мають вирішальне значення. Це дозволяє керівникам звільнити ресурси від виконання рутинних операцій та зосередити увагу на прийнятті критично важливих і гнучких управлінських рішень.

Ключовою перевагою штучного інтелекту є його здатність трансформувати великі масиви даних у основу для прийняття управлінських рішень. Інтелектуальні алгоритми дозволяють не лише структурувати інформацію, а й виявляти приховані закономірності, які складно ідентифікувати традиційними методами аналізу. Згідно з AI Index Report, використання ШІ-аналітики підвищує точність прогнозування ринкових тенденцій до 35% [1], що суттєво зменшує рівень невизначеності у стратегічному плануванні та дозволяє підприємствам діяти проактивно.

Важливим напрямом застосування штучного інтелекту є автоматизація операційних процесів. За оцінками аналітичних досліджень, впровадження інтелектуальних систем дозволяє оптимізувати до 40% робочого часу завдяки автоматизації рутинних завдань [1]. Це особливо важливо для великих організацій, де значна частина ресурсів витрачається на повторювані операції. ШІ використовується для автоматизації документообігу, обробки клієнтських звернень та внутрішніх бізнес-процесів, що дозволяє підвищити точність виконання завдань і зменшити вплив людського фактора. [3, с. 78].

Додатково слід відзначити, що впровадження генеративного штучного інтелекту суттєво змінює підходи до організації праці. За даними McKinsey Global Survey, у першій половині 2024 року 65% організацій уже використовували генеративний ШІ щонайменше в одній бізнес-функції [4]. Це майже вдвічі більше, ніж у попередньому році, що свідчить про стрімке зростання рівня адаптації технології. У практичному вимірі це дозволяє компаніям не лише автоматизувати процеси, а й створювати нові моделі роботи з даними та клієнтами.

Значний потенціал штучний інтелект демонструє у сфері логістики. За даними McKinsey, використання інтелектуальних систем оптимізації та прогнозного моделювання в ланцюгах постачання дозволяє підвищити точність прогнозування попиту на 20-50%, скоротити логістичні витрати до 15% та зменшити час простою обладнання на 20-30%. Системи в реальному часі аналізують транспортні потоки, погодні умови, завантаженість маршрутів і коливання попиту, що забезпечує більш ефективне планування логістичних процесів. Прикладом успішного впровадження є компанія DHL, яка застосовує

платформи предиктивної аналітики штучного інтелекту для автоматизації складських операцій та оптимізації маршрутів доставки останньої милі[4]. Що дозволило суттєво пришвидшити обробку замовлень та знизити витрати на логістичну інфраструктуру.

Також ще важливим напрямом використання штучного інтелекту є фінансова діяльність підприємств. Інтелектуальні системи застосовуються для швидкого аналізу фінансової звітності, прогнозування грошових потоків, оцінки кредитних ризиків контрагентів та автоматичного виявлення шахрайських операцій. За оцінками компанії PwC, автоматизація та інтеграція алгоритмів штучного інтелекту дозволяє компаніям перевести до 45% робочого часу фінансових департаментів із виконання рутинних транзакцій на предиктивний аналіз великих даних, суттєво підвищуючи швидкість закриття звітних періодів. Яскравим прикладом у фінансовому секторі є конгломерат JPMorgan Chase, який впровадив платформу Contract Intelligence на базі машинного навчання. Система здатна за лічені секунди аналізувати складні комерційні кредитні угоди, виконуючи обсяг роботи. [5]. Це кардинально підвищює швидкість обробки інформації та ефективність прийняття фінансових рішень.

Підсумовуючи, штучний інтелект суттєво розширює можливості підприємств щодо аналізу даних, прогнозування та підтримки управлінських рішень, сприяючи підвищенню ефективності операційної діяльності. Водночас результативність його використання залежить від якості даних, рівня інтеграції в бізнес-процеси та наявності необхідних компетентностей персоналу. Тому штучний інтелект доцільно розглядати як інструмент аналітичної підтримки, а не повноцінну заміну управлінських рішень.

Література

1. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. AI Index Report 2025. Stanford University, 2025. URL: https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report

2. IBM. Global AI Adoption Index: Enterprise Report. 2023. URL: file:///Users/vasylhanovskyi/Downloads/IBM%20Global%20AI%20Adoption%20Index%20Report%20Dec.%202023%20(2).pdf

3. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 76–83. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11.

4. McKinsey & Company. The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. McKinsey Global Survey, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

5. PwC. Sizing the Prize: What’s the Real Value of AI for Your Business and How Can You Capitalise? PwC Global Report. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf

Остап Гнатів
здобувач PhD
Львівський національний
університет імені Івана Франка
Львів, Україна

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА НОРМАТИВНИЙ АСПЕКТИ

В умовах глобального технологічного переходу та поглиблення децентралізації в Україні цифровізація публічного управління на рівні територіальних громад трансформувалася з допоміжного технічного інструменту у фундаментальний інституційний механізм. Цей механізм визначає спроможність місцевого самоврядування виконувати владні повноваження, забезпечувати економічну стійкість та гарантувати надання якісних адміністративних послуг. Водночас процеси впровадження інноваційних управлінських моделей стикаються з комплексом бар'єрів, серед яких домінують нерівномірність інституційної спроможності громад, дефіцит фінансових і кадрових ресурсів та асиметрія між швидкістю технологічного розвитку і темпами адаптації нормативно-правового поля. Ситуація критично ускладнюється наслідками воєнного стану, що вимагає переосмислення підходів до забезпечення безперервності управління, кібербезпеки та економічного виживання деокупованих і прифронтових територій. Відтак, дослідження синергії інституційного забезпечення та нормативного регулювання цифровізації є актуальним науково-практичним завданням для побудови стійкої моделі муніципальної економіки.

Аналіз сучасних тенденцій цифровізації місцевого самоврядування доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними векторами: інституційним, економічним та нормативно-правовим.

Сучасна архітектура цифрового управління на місцях формується шляхом розбудови регіональних команд цифрової трансформації на чолі з профільними керівниками з цифрових питань, чия діяльність спрямована на каскадування національних стратегій на базовий рівень. Центральним елементом інституційної інфраструктури залишаються Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). В умовах воєнного стану їх функціонал розширився: пріоритетними стали розбудова віддалених робочих місць, запровадження мобільних адміністраторів, облаштування безбар'єрного доступу та забезпечення систем резервного енергоживлення.

Критичним аспектом інституційної спроможності є подолання цифрової нерівності населення. Аналіз інфраструктурних змін фіксує значний прогрес у розширенні зон безкоштовного доступу до інтернету у публічних закладах базового рівня (табл. 1) [3].

Таблиця 1 Динаміка розширення безкоштовних Wi-Fi зон у закладах соціальної інфраструктури

Об'єкти соціальної інфраструктури громад	**Кількість облаштованих відкритих Wi-Fi зон**	**Динаміка зростання**
Бібліотеки	5 432	+29,0 %
Відділи соціального захисту населення	1 152	+47,7 %

Джерело: складено за даними [3].

Попри позитивну загальнонаціональну динаміку, спостерігається глибока просторова асиметрія, зумовлена війною. Наприклад, у Херсонській області (де 32 громади перебувають в окупації) загальний індекс за 2025 рік становив лише 44 бали, зокрема субіндекс «Цифрові навички» — 72,05 бала, а субіндекс «Цифровізація територіальних громад» — лише 21,30 бала, що ілюструє колапс муніципальної інфраструктури під впливом бойових дій [9].

Економічний вимір цифровізації яскраво ілюструється порівняльною динамікою ринку землі. За даними Опендатабот, у 2025 році зафіксовано суттєве зростання ринкової активності та капіталізації сільськогосподарських активів порівняно з 2024 роком. Зокрема, загальна кількість угод купівлі-продажу зросла з 115 828 до 131 387. Відповідно розширилася й площа земель, залучених в економічний обіг: з 265,5 тис. га у 2024 році до 291,1 тис. га у 2025 році. Водночас середня вартість відчужених земельних ділянок зросла з 47 251 грн/га до 61 835 грн/га (табл. 2) [10]. Така динаміка підтверджує, що відкриті електронні платформи є ефективним інструментом забезпечення прозорості трансакцій, що безпосередньо впливає на наповнення місцевих бюджетів та посилення економічної стійкості територіальних громад.

Таблиця 2. Динаміка ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні

Показник	**2024 рік**	**2025 рік**
Кількість угод купівлі-продажу	115 828	131 387
Площа проданої землі (га)	265 582,5	291 139,2
Середня ціна за гектар (грн)	47 251	61 835

Джерело: складено за аналітичними даними [10].

Додатковим інструментом фінансової стійкості стало впровадження сервісу е-інформування органів місцевого самоврядування з боку податкових органів, що дозволяє громадам онлайн отримувати дані про підприємства, які сплачують місцеві податки. Це корелює з цілями Національної стратегії доходів до 2030

року, яка передбачає перехід від санкційного контролю до аналітичної підтримки бізнесу, що сприяє детінізації місцевих економік.

Нормативний аспект цифровізації супроводжується формуванням цифрового права та глибокою зміною структури правовідносин у сфері електронної комерції та захисту персональних даних. Процес євроінтеграції зобов'язує місцеве самоврядування імплементувати норми ЄС (зокрема GDPR), що є умовою гармонізації національного законодавства. Революційним зрушенням стало прийняття постанови КМУ від 4 квітня 2025 року № 386, якою мандат Міністерства цифрової трансформації розширено на питання розвитку штучного інтелекту (ШІ), напівпровідникових технологій та безпілотних систем. Це створює легітимну базу для впровадження Smart Governance на рівні громад та дозволить автоматизувати аналіз звернень, просторове планування й оптимізацію ресурсів, водночас вимагаючи від муніципалітетів подолання правових ризиків алгоритмічної упередженості.

Інституційне забезпечення цифровізації територіальних громад вимагає переходу від фрагментарної інформатизації до створення стійких екосистем. Для подолання дефіциту кадрових та фінансових ресурсів доцільним є впровадження механізмів міжмуніципального співробітництва шляхом створення спільних ІТ-центрів обслуговування та забезпечення цільових субвенцій на посилення локальної кібербезпеки.

Економічна ефективність цифрових інструментів є беззаперечною. Відкриті дані податкових органів та електронні земельні аукціони виконують важливу фіскальну компенсаторну функцію, дозволяючи громадам збільшувати доходи навіть в умовах скорочення надходжень від ПДФО. Стратегічним пріоритетом має стати подальша цифровізація управління всіма видами комунальних активів.

Еволюція нормативно-правової бази, що включає імплементацію європейських стандартів захисту даних та легалізацію технологій штучного інтелекту, формує правовий фундамент для впровадження автономних управлінських систем. Органам місцевого самоврядування необхідно розробити локальні регламенти етичного використання ШІ та управління даними для забезпечення прозорості та підзвітності публічного адміністрування.

Література

1. Акулов Ю. В. Правове регулювання цифрової трансформації в Україні: інституційно-технологічні критерії ефективності в умовах європейської інтеграції. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2025. Т. 3, № 86. С. 209–214.

2. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. Theory and Practice of Public Administration. 2024. Т. 2, № 79. С. 116–120.

3. Індекс цифрової трансформації регіонів України : підсумки 2024 року / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2025. 15 с.

4. Питання Міністерства цифрової трансформації : постанова Кабінету Міністрів України від 18 верес. 2019 р. № 856 (в редакції постанови від 4 квіт. 2025 р. № 386). URL: https://ips.ligazakon.net/document/kp250386.

5. Аналітичний огляд ринку земель в Україні (січень–лютий 2024) / KSE Агроцентр, Програма USAID АГРО. Київ, 2024. URL: https://agroportal.ua/news/finansy/obsyagi-orendi-silgospzemel-v-ukrajini-zmenshuyutsya-drugiy-misyac-pospil.

6. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. Економіка і суспільство. 2023. Вип. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23.

7. Молодожон Ю. І. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: теоретико-прикладний вимір. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2 (37). С. 34–41. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2-5.

8. Королюк Т., Ковпак А. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. Wroclaw Review of Law, Administration and Economics. 2023. Vol. 13. P. 46–60. DOI: https://doi.org/10.2478/wrlae-2023-0004.

9. Індекс цифрової трансформації регіонів – 2025 / Міністерство цифрової трансформації України, Фонд Східна Європа. Київ, 2026. URL: https://eef.org.ua/indeks-tsyfrovoyi-transformatsiyi-regioniv-2025/

10. Ринок землі: 75,1 тис. грн склала середня ціна за гектар землі в Україні цьогоріч / Опендатабот. Аналітика від 27 травня 2026 р. URL: https://opendatabot.ua/analytics/landmarket-2026.

Володимир Гужва
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

АГЕНТНА АНАЛІТИКА В АКАДЕМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасна еволюція аналітичних технологій демонструє перехід від традиційної описової та прогнозної аналітики до агентних і автономних систем, здатних самостійно планувати та виконувати складні аналітичні процеси [1]. Якщо дескриптивна аналітика відповідає на запитання «що сталося», предиктивна аналітика — «що, ймовірно, станеться», а перспективна аналітика — «що слід зробити», то *агентна аналітика* (agentic analytics) зосереджується на досягненні поставленої мети шляхом координації мережі інтелектуальних агентів [4; 7].

Агентна аналітика є новою парадигмою аналізу даних, у якій спеціалізовані програмні агенти автономно виконують окремі функції аналітичного циклу: пошук і інтеграцію даних, контроль їхньої якості, побудову прогнозних моделей, оптимізацію сценаріїв, пояснення результатів і формування звітів [1]. На відміну

від класичних систем бізнес-аналітики, агентна аналітика не лише надає інформацію та рекомендації, а й самостійно організовує повний workflow-аналіз відповідно до визначеної цілі [3].

В академічному середовищі агентна аналітика відкриває широкі можливості для управління освітньою, науковою та адміністративною діяльністю університету [2; 8]. Зокрема, вона може використовуватися для раннього виявлення студентів із високим ризиком академічної неуспішності або відрахування, прогнозування результатів вступної кампанії, оптимізації розподілу бюджету між факультетами, аналізу ефективності освітніх програм, моніторингу наукової продуктивності викладачів, автоматичного формування рейтингів кафедр та підтримки стратегічного планування [3; 7].

До практичних сфер застосування агентної аналітики в університетах можна віднести:

1) Аналіз академічної успішності студентів. Агенти аналізують оцінки, відвідуваність, активність у системах LMS (Moodle, Google Classroom, Microsoft 365 Education) та звернення до викладачів для прогнозування ризику відрахування та автоматичного формування рекомендацій щодо підтримки студентів [6; 8].

2) Оптимізація розкладу. Система аналізує завантаження аудиторій, викладачів і студентських груп та пропонує оптимальний розклад занять [3].

3) Управління вступною кампанією. Агенти прогнозують кількість абітурієнтів, визначають найефективніші канали залучення та рекомендують маркетингові заходи [7].

4) Фінансове планування. Аналізуються витрати, гранти, контракти та інші джерела доходів для оптимального розподілу ресурсів.

5) Наукова аналітика. Система оцінює публікаційну активність, індекси цитування та перспективні напрями досліджень.

6) Моніторинг якості освіти. Агенти аналізують опитування студентів, тексти відгуків і результати акредитацій для виявлення проблемних аспектів освітніх програм [5].

7) Підтримка міжнародної діяльності. Прогнозується успішність заявок на гранти (наприклад, Horizon Europe) та визначаються потенційні міжнародні партнери.

Наприклад, при постановці цілі «зменшити відрахування студентів на 15 %» система агентів самостійно збирає дані з LMS, електронного журналу, CRM та фінансових систем, визначає ключові фактори ризику (низька відвідуваність, академічна заборгованість, несвоєчасна оплата навчання), моделює сценарії втручання та формує персоналізовані рекомендації для кураторів, деканатів і служб підтримки [3; 8].

Ключовими характеристиками агентної аналітики є цілеспрямоване міркування (goal-oriented reasoning), багатоагентна взаємодія (multi-agent collaboration), використання зовнішніх інструментів і сервісів (tool use), механізми самоперевірки та корекції результатів (reflection and self-correction), а також можливість контролю з боку людини (human-in-the-loop) [1; 4]. Така архітектура дозволяє суттєво скоротити час підготовки аналітичних висновків,

підвищити їхню точність і забезпечити адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

У перспективі агентна аналітика є проміжним етапом до *автономної аналітики* (Autonomous Analytics), де система не лише формує рекомендації, а й автоматично реалізує управлінські рішення та оцінює їхню ефективність у замкненому циклі [7]. Для закладів вищої освіти це означає створення інтелектуальних цифрових екосистем, здатних підтримувати безперервне вдосконалення освітніх процесів, підвищення успішності студентів і більш ефективне використання ресурсів університету [5].

Література

1. Association for Institutional Research. Agentic AI development in higher education and implications for institutional research [Електронний ресурс]. – 2026, April 24. – Режим доступу: https://www.airweb.org/article/2026/04/24/agentic-ai-development-in-higher-ed (дата звернення: 29.05.2026).
2. Druid AI. Agentic AI in higher education: Redefining student experiences [Електронний ресурс]. – 2025, May 16. – Режим доступу: https://www.druidai.com/blog/agentic-ai-in-higher-education-redefining-student-experiences (дата звернення: 29.05.2026).
3. EAB. How will agentic AI show up in higher education? [Електронний ресурс]. – 2025, October 29. – Режим доступу: https://eab.com/resources/blog/data-analytics-blog/how-will-agentic-ai-show-up-in-higher-education/ (дата звернення: 29.05.2026).
4. Gao Y. Agentic AI in higher education [Електронний ресурс] / ASC Office of Distance Education, The Ohio State University. – 2025, October 14. – Режим доступу: https://ascode.osu.edu/news/agentic-ai-higher-education (дата звернення: 29.05.2026).
5. Kostopoulos G., Gkamas V., Rigou M., Kotsiantis S. Agentic AI in education: State of the art and future directions // IEEE Access. – 2025. – Vol. 13. – P. 177467–177491. – DOI: 10.1109/ACCESS.2025.3620473. – Режим доступу: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3620473 (дата звернення: 29.05.2026).
6. Nazir M., Noraziah A., Rahmah M. Students' performance prediction in higher education using multi-agent framework-based distributed data mining approach: A review // International Journal of Virtual and Personal Learning Environments (IJVPLE). – 2023. – Vol. 13, No. 1. – P. 1–19. – DOI: 10.4018/IJVPLE.328772. – Режим доступу: https://doi.org/10.4018/IJVPLE.328772 (дата звернення: 29.05.2026).
7. UPCEA. The rise of the agentic AI university in 2026 [Електронний ресурс]. – 2026, January 8. – Режим доступу: https://upcea.edu/the-rise-of-the-agentic-ai-university-in-2026/ (дата звернення: 29.05.2026).
8. Verge AI. Understanding agentic AI: The complete guide for higher ed [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://verge-ai.com/blog/understanding-agentic-ai-the-complete-guide-for-higher-education/ (дата звернення: 29.05.2026).

Вікторія Дуга
старший викладач
Херсонський державний
аграрно-економічний університет
Херсон (Кропивницький), Україна

ЕМОЦІЙНИЙ КАПІТАЛ В АГРОТУРИЗМІ: АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

Сучасний розвиток агротуризму дедалі більше виходить за межі традиційного розуміння туристичних послуг як сукупності проживання, харчування та базового сервісу. У центрі уваги опиняється емоційний вимір туристичного досвіду, який значною мірою визначає загальне враження від подорожі, рівень задоволеності та готовність до повторного відвідування дестинації. Саме тому зростає інтерес до оцінювання нематеріальних чинників, що впливають на сприйняття туристичного продукту та формування конкурентних переваг агротуристичних підприємств.

У межах даного дослідження під емоційним капіталом пропонується розуміти сукупність позитивних емоційних вражень, асоціацій та поведінкових намірів туристів, які формуються в процесі взаємодії з агротуристичною дестинацією та впливають на рівень лояльності, повторні візити та готовність рекомендувати туристичний продукт іншим споживачам.

В умовах цифрової трансформації туристичної індустрії особливого значення набувають дані, що генеруються самими користувачами. Онлайн-відгуки, оцінки на платформах бронювання, коментарі у соціальних мережах, фото- та відеоматеріали формують інформаційну базу, яка дозволяє аналізувати реальний туристичний досвід та виявляти емоційні реакції споживачів. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрові дані та користувацький контент стають важливим джерелом інформації для оцінювання поведінки туристів і якості туристичного досвіду [2; 3].

Метою дослідження є обґрунтування аналітичного підходу до оцінювання емоційного капіталу агротуристичних підприємств на основі цифрових даних клієнтського досвіду.

Аналіз наукових підходів та практики функціонування агротуристичних підприємств дозволив виокремити основні фактори, що впливають на формування емоційного капіталу (табл.1). До них належать умови проживання, гастрономічний досвід, природне середовище, якість взаємодії з персоналом та сприйняття справедливості ціни. Сукупність цих чинників формує емоційне сприйняття туристичного продукту та визначає рівень задоволеності споживачів. Особливу роль у цьому процесі відіграє природне середовище агротуристичних дестинацій, яке сприяє психоемоційному відновленню людини, зниженню рівня стресу та формуванню позитивного туристичного досвіду [1].

Таблиця 1. Фактори формування емоційного капіталу агротуристичних підприємств

Група факторів	**Ключові характеристики**	**Джерела цифрових даних**	**Емоційний ефект**
Проживання	комфорт, чистота, автентичність	онлайн-відгуки, рейтинги	задоволення та відчуття безпеки
Гастрономічний досвід	локальна кухня, традиційність	соціальні мережі, відгуки	позитивні емоції та нові враження
Природне середовище	ландшафт, екологічність, тиша	фото-, відеоконтент, коментарі	спокій та психологічне відновлення
Взаємодія з персоналом	гостинність, комунікація, уважність	рейтинги та коментарі	довіра і лояльність
Цінова справедливість	співвідношення ціни та якості	платформи бронювання	готовність до повторного відвідування

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення результатів досліджень цифрового туристичного досвіду та відновлювального потенціалу агротуризму [1–3].

Представлені фактори відображають багатовимірний характер емоційного капіталу та демонструють, що його формування залежить не лише від матеріальних характеристик послуги, а й від емоційного сприйняття середовища перебування. Водночас цифрові джерела даних створюють можливість для постійного моніторингу таких факторів і отримання більш об’єктивної інформації про клієнтський досвід.

Для переходу від якісного опису до кількісного оцінювання емоційного капіталу запропоновано використання інтегрального індексу емоційного капіталу (Emotional Capital Index – ECI):

$$ECI = 0{,}4S + 0{,}3E + 0{,}3Q,$$

де S – показник тональності відгуків, який характеризує загальну позитивну або негативну спрямованість оцінок споживачів; E – показник емоційної насиченості контенту, що відображає інтенсивність емоційних реакцій, зафіксованих у відгуках та публікаціях користувачів; Q – інтегральна оцінка якості сервісних характеристик, сформована на основі рейтингів та структурованих оцінок туристів.

Запропонована модель має концептуальний характер і не претендує на універсальність, проте дозволяє поєднати емоційні та сервісні характеристики в

єдиному аналітичному показнику. Використання такого підходу дає можливість здійснювати порівняння агротуристичних підприємств, відстежувати зміни в емоційному сприйнятті туристичного продукту та виявляти фактори, що найбільше впливають на лояльність споживачів [2; 3].

Особливістю агротуризму є те, що емоційний досвід туриста формується під впливом автентичності сільського середовища, контакту з природою та безпосередньої взаємодії з місцевими громадами. На відміну від стандартизованих туристичних послуг, агротуристичний продукт створює умови для більш глибокого емоційного залучення споживача. Саме тому емоційний капітал у даному сегменті може розглядатися як важливий нематеріальний ресурс, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню довгострокових відносин із клієнтами [1].

Отже, емоційний капітал доцільно розглядати як важливий результат клієнтського досвіду в агротуризмі та перспективний об’єкт аналітичного оцінювання. Його формування відбувається під впливом комплексу факторів, серед яких особливе значення мають природне середовище, автентичність туристичного продукту, якість сервісу та характер взаємодії зі споживачем. Використання цифрових даних відкриває нові можливості для дослідження емоційних реакцій туристів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Запропонований підхід може бути використаний як основа для подальшого вдосконалення методик оцінювання нематеріальних активів у сфері туризму та гостинності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення системи показників емоційного капіталу, удосконалення методів аналізу користувацького контенту із застосуванням інструментів штучного інтелекту, а також вивчення взаємозв’язку між емоційним капіталом і результативністю діяльності агротуристичних підприємств. Перспективним напрямом є також розроблення практичних моделей моніторингу клієнтського досвіду для підвищення конкурентоспроможності суб’єктів агротуризму.

Література

1. Дуга В. О. Агротуризм як простір відновлення та соціальної інтеграції людського потенціалу України в умовах війни. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон–Кропивницький, 07 трав. 2026 р.) / за ред. Л. О. Алєщенко. Херсон–Кропивницький : ХДАЕУ, 2026. С. 78–81.

2. Gretzel U., Sigala M. From Big Data to Deep Data in Tourism Research. *Journal of Travel Research*. 2021. Vol. 60(7). P. 1461–1475.

3. Xiang Z., Du Q. Online User-Generated Content and Tourism Experience. *Tourism Management*. 2023. Vol. 95. P. 104–118.

Валерій Захожай
д-р.екон.наук, професор
Національна академія статистики,
обліку та аудиту (НАСОА)
Київ, Україна

СМАРТ-СТАТИСТИКА ЯК ОСНОВА ПРОГНОЗУВАННЯ ТА DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки туристично-готельний сектор функціонує як високодинамічна система, розвиток якої визначається інтенсивністю інформаційних потоків та цифровізацією споживчої поведінки. Це зумовлює зростання ролі економічної аналітики як інструменту не лише оцінювання, але й прогнозування розвитку галузі.

Традиційна система статистичного забезпечення туризму, сформована відповідно до міжнародних стандартів, зокрема International Recommendations for Tourism Statistics [1], забезпечує методологічну узгодженість і порівнянність показників. Водночас дотримання фундаментальних принципів офіційної статистики [2] не усуває обмежень, пов'язаних з інерційністю та недостатньою оперативністю статистичних даних, що знижує їх ефективність в умовах зростання потреби у швидкому прийнятті управлінських рішень.

У цих умовах формується концепція data-driven управління, що передбачає прийняття рішень на основі інтегрованого аналізу даних. Методологічною основою такого підходу виступає смарт-статистика, яка поєднує традиційні статистичні методи з сучасними цифровими технологіями. Її реалізація базується на використанні процесних моделей статистичного виробництва, зокрема GSBPM [3], що забезпечує системність та стандартизацію аналітичних процесів.

Ключовою передумовою розвитку смарт-статистики є використання великих даних. Дослідження підтверджують, що Big Data суттєво розширюють можливості економічної аналітики у туризмі, зокрема щодо аналізу поведінки споживачів і прогнозування попиту [4]. Важливим джерелом інформації виступають онлайн-платформи та цифрові сервіси, які генерують значні обсяги даних про туристичні послуги та їх споживання [5].

Використання альтернативних джерел даних відкриває нові можливості для прогнозування розвитку туристично-готельного сектору. Зокрема, аналіз веб-трафіку та пошукових запитів дозволяє підвищити точність короткострокових прогнозів попиту та виявляти зміни ринкової кон'юнктури.

Методичний інструментарій смарт-статистики включає методи обробки неструктурованих даних, економетричне моделювання та аналітичні підходи до прогнозування. Їх використання забезпечує перехід від описового до прогнозно-аналітичного рівня економічної аналітики, що є критично важливим для сучасного управління.

Запропонований підхід до використання смарт-статистики у системі data-driven управління дозволяє інтегрувати різнорідні джерела даних, підвищити

точність аналітичних оцінок та забезпечити більш ефективне прогнозування розвитку туристично-готельного сектору.

Практичне використання смарт-статистики сприяє підвищенню ефективності управління на різних рівнях – від державного до рівня підприємств, зокрема у частині прогнозування попиту, оптимізації ресурсів та формування стратегій розвитку.

Таким чином, смарт-статистика виступає ключовим інструментом розвитку економічної аналітики в умовах цифрової економіки та забезпечує формування прогностично орієнтованої моделі управління туристично-готельним сектором.

Література

1. United Nations, World Tourism Organization. International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008). New York: United Nations, 2010. Available at: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf

2. United Nations General Assembly. Fundamental Principles of Official Statistics (A/RES/68/261). New York: United Nations, 2014. Available at: https://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/FP-New-E.pdf

3.United Nations Economic Commission for Europe. Generic Statistical Business Process Model (GSBPM), Version 5.1. Geneva: UNECE, 2019. Available at: https://unece.org/sites/default/files/2023-11/GSBPM%20v5_1.pdf

4. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301-323.

5.Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.

Ольга Катуніна
канд.екон.наук, доцент
Дар`я Щербатюк
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

АНАЛІЗ ТОНАЛЬНОСТІ ВІДГУКІВ КЛІЄНТІВ БАНКІВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ TRANSFORMER-МОДЕЛЕЙ

Розвиток цифрового банкінгу та мобільних фінансових сервісів призводить до стрімкого зростання обсягів текстових даних, сформованих користувачами у вигляді онлайн-відгуків, коментарів та оцінок мобільних застосунків. Аналіз таких даних дозволяє банкам оцінювати якість цифрових сервісів, виявляти проблеми клієнтського досвіду та підвищувати ефективність взаємодії з

користувачами [1]. У сучасних дослідженнях цифрового маркетингу та аналітики клієнтського досвіду текстові дані дедалі частіше розглядаються як важливе джерело інформації для прийняття управлінських рішень [2].

Аналіз тональності тексту є одним із ключових напрямів обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP). Основною метою sentiment analysis є автоматичне визначення емоційного забарвлення текстових повідомлень. У сучасних дослідженнях для вирішення таких задач активно використовуються transformer-моделі, здатні враховувати контекст та семантичні взаємозв'язки між словами. Одними з найбільш відомих transformer-моделей є BERT та DistilBERT, які активно застосовуються у задачах обробки природної мови та аналізу тональності текстів [3; 4]. Використання методів машинного навчання та NLP-моделей у сфері цифрових технологій і маркетингової аналітики є одним із перспективних напрямів сучасних досліджень [2].

Метою дослідження є порівняння ефективності класичних NLP-методів та transformer-моделей у задачі аналізу тональності відгуків користувачів мобільного банківського застосунку monobank.

Для проведення дослідження було сформовано власний датасет на основі відгуків користувачів застосунку monobank із сервісу Google Play. Загальний обсяг вибірки становив 10 000 україномовних відгуків. Для формування класів тональності використовувалися рейтинги користувачів: відгуки з оцінками 4–5 було віднесено до позитивних, 3 – до нейтральних, а 1–2 – до негативних. Аналіз структури датасету показав значну незбалансованість класів: переважна більшість відгуків мала позитивну тональність, тоді як частка нейтральних відгуків була незначною.

У процесі дослідження застосовано методи описової статистики, векторизацію тексту TF-IDF (Term Frequency – Inverse Document Frequency), модель Logistic Regression, а також transformer-модель DistilBERT multilingual. Для оцінки якості моделей використовувалися метрики Accuracy та F1-score.

Для побудови базової моделі аналізу тональності було використано підхід TF-IDF + Logistic Regression. Точність моделі за метрикою Accuracy одержано на рівні 86,7 % та F1-score – 87,8 %. Transformer-модель DistilBERT multilingual продемонструвала вищі результати класифікації: Accuracy – 89,9 % та F1-score – 88,8 %.

Як показують результати дослідження, transformer-модель DistilBERT multilingual забезпечує вищу точність класифікації порівняно з класичним NLP-підходом. Це пояснюється здатністю transformer-моделей враховувати контекст тексту та складні семантичні залежності між словами. Водночас обидві моделі продемонстрували нижчу якість класифікації нейтральних відгуків, що пов'язано зі значною незбалансованістю класів у датасеті.

Отже, результати дослідження підтверджують доцільність використання transformer-моделей у задачах аналізу тональності відгуків на банківські послуги. Використання таких моделей дозволяє підвищити ефективність автоматизованого аналізу текстових даних та може бути використане банками для моніторингу рівня задоволеності клієнтів, виявлення проблем у цифрових сервісах та вдосконалення клієнтського досвіду.

Література

1. Liu B. Sentiment Analysis and Opinion Mining. San Rafael : Morgan & Claypool Publishers, 2012.
2. Маркетинг і цифрові технології : електронний науковий журнал. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/about (дата звернення: 28.05.2026).
3. Devlin J., Chang M.-W., Lee K., Toutanova K. BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding // Proceedings of NAACL-HLT. 2019.
4. Sanh V., Debut L., Chaumond J., Wolf T. DistilBERT, a distilled version of BERT: smaller, faster, cheaper and lighter // arXiv preprint arXiv:1910.01108. 2019.

Андрій Коваль
здобувач PhD
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

ЦИФРОВИЙ ДВІЙНИК ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІОЕНЕРГЕТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний стан біоенергетичної галузі характеризується зростаючою складністю операційного середовища, що зумовлена волатильністю ринків сировини, кліматичними чинниками та структурними диспропорціями в ланцюгах постачання. Суттєві коливання якості та обсягу біомаси протягом виробничого циклу знижують ефективність традиційних методів планування витрат, оскільки вони не забезпечують оперативного реагування на зміни вхідних параметрів технологічного процесу. Галузь вирізняється нелінійною поведінкою з тісно пов’язаними технологічними змінними та нестабільними властивостями сировини, що ускладнює застосування детермінованих моделей управління. Водночас посилення конкурентного тиску та зростання вимог до економічної ефективності зеленої енергетики формують запит на принципово нові підходи до оперативного управління, які б органічно поєднували цифрову аналітику з реальною динамікою виробничих процесів. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук інструментарію, здатного забезпечити динамічну адаптацію системи управління витратами до умов, що постійно змінюються.

Відповіддю на потребу в такому інструментарії може стати технологія цифрового двійника – віртуальної копії фізичної виробничої системи, що забезпечує динамічний взаємозв’язок між потоками операційних даних, аналітичними підсистемами та процесами прийняття управлінських рішень [1]. На відміну від статичних моделей планування, цифровий двійник функціонує у

режимі реального часу, безперервно синхронізуючись із фізичним об'єктом через сенсорні мережі та системи збору даних. Це дозволяє сформувати живу модель підприємства, яка відображає поточний стан виробничого процесу – від характеристик завантаженої сировини до енергетичного балансу технологічної лінії. Ключовою перевагою такої архітектури є можливість моделювати причинно-наслідкові зв'язки між технологічними відхиленнями та їхніми фінансовими наслідками у режимі, наближеному до реального часу. Відтак управлінці отримують не ретроспективну звітність, а проактивний інструмент, що дає змогу приймати рішення на основі актуального стану системи.

Особливу практичну цінність цифровий двійник набуває завдяки здатності до швидкого генерування масивів синтетичних даних, моделювання операційних умов, які рідко можна відтворити на реальній установці, а також запобігання ризикам безпеки [4]. У контексті управління біоенергетичних підприємств це означає можливість симулювати сценарії різкого погіршення якості сировини, перебоїв у постачанні або позапланового зростання тарифів без будь-якого ризику для виробничого процесу. Результати таких симуляцій дозволяють заздалегідь розраховувати відхилення від планових показників і формувати попереджувальні стратегії реагування. Накопичений масив змодельованих сценаріїв служить навчальною базою для алгоритмів машинного навчання, що з часом підвищує точність прогностичних моделей і знижує похибку в оцінці собівартості продукції. Таким чином, біоенергетичне підприємство отримує можливість перейти від реагування на збої постачання до їх системного попередження через заздалегідь підготовлені операційні протоколи.

У галузевому вимірі цифровий двійник здатен моделювати складні біохімічні реакції, прогнозувати поведінку системи за різних вхідних умов та оптимізувати умови експлуатації з метою мінімізації питомих витрат [3, с. 188]. Зокрема, інтеграція моделей анаеробного зброджування або термічної конверсії з модулями управління витратами дає змогу в режимі реального часу коригувати технологічні параметри (температурний режим, час утримання субстрату, дозування хімічних реагентів) відповідно до актуального складу та енергетичної цінності сировини. Це забезпечує не лише стабілізацію якісних показників кінцевого продукту, а й суттєве скорочення нераціонального використання ресурсів, що є критично важливим за умов нестабільного постачання. Системи оперативного моніторингу, інтегровані з цифровим двійником, здатні автоматично ідентифікувати точки формування надмірних витрат і ініціювати коригувальні заходи ще до того, як відхилення набудуть критичного масштабу.

Окремої уваги заслуговує роль цифрового двійника у формуванні адаптивної стратегії закупівель сировини та управлінні запасами в умовах ринкової нестабільності. Інтеграція цифрової моделі з модулями прогнозування пропозиції на ринку біомаси дозволяє динамічно коригувати обсяги та терміни закупівель залежно від змін цінової кон'юнктури та прогнозованих характеристик доступної сировини. Двійник здатен розраховувати оптимальний рівень складських запасів з урахуванням вартості зберігання, ризику псування органічних матеріалів та операційних потреб виробничої лінії, мінімізуючи таким чином сукупні логістичні витрати. Крім того, моделювання

альтернативних сировинних міксів (наприклад, заміна одного виду біомаси іншим за умови збереження енергетичного виходу) відкриває можливості для гнучкого управління структурою собівартості без втрати технологічної ефективності. Такий підхід трансформує функцію закупівель із суто операційної в стратегічну, перетворюючи управління сировинним портфелем на повноцінний інструмент оптимізації витрат підприємства.

Невід'ємною складовою практичної реалізації цього підходу є питання організаційної та інфраструктурної готовності підприємства. Ефективне функціонування технології потребує розвиненої мережі промислового інтернету речей, надійних систем передавання даних та обчислювальної інфраструктури, здатної забезпечити обробку інформації у реальному часі. Нелінійна природа біоенергетичних процесів і нестабільність властивостей сировини підвищують вимоги до точності та адаптивності цифрової моделі, що своєю чергою передбачає постійне калібрування системи на основі актуальних виробничих даних [2]. Водночас успішна імплементація потребує перегляду усталених процесів управлінського обліку та формування нових компетенцій персоналу. Проте у стратегічній перспективі сукупні вигоди від скорочення операційних витрат, підвищення ресурсної ефективності та зниження ризиків зупинки виробництва суттєво переважають витрати на впровадження і підтримку системи.

Таким чином, цифровий двійник є перспективним інструментом трансформації системи управління біоенергетичним підприємством, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного режиму менеджменту. Його застосування дозволяє нівелювати негативний вплив нестабільності постачання сировини на економічні показники діяльності за рахунок безперервного моніторингу, сценарного моделювання та оперативного коригування виробничих параметрів. Синергія між технологічною точністю цифрової моделі та гнучкістю управлінських рішень формує якісно новий рівень операційної стійкості підприємства, що набуває особливого значення в умовах хронічної непередбачуваності сировинних ринків. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці галузево-специфічних архітектур цифрових двійників, методологій їх валідації в умовах реального виробництва, а також на оцінці економічного ефекту від впровадження таких систем у різних сегментах біоенергетичної галузі.

Література

1. Belik M., Rubanenko O. Implementation of Digital Twin for Increasing Efficiency of Renewable Energy Sources. *Energies*. 2023. № 12. DOI: https://doi.org/10.3390/en16124787 (дата звернення 01.06.2026).

2. Jankovic S., Stanger L., Bartik A., Hammerschmid M., Benedikt F., Mittermayr M., Binder M., Kozek M., Müller S. Design and implementation of a digital twin for a biomass-to-gas plant. *Applied Energy*. 2025. № 402. DOI: https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2025.126861 (дата звернення 01.06.2026).

3. Khan M. R., Amin J. M., Hosen M. M. Digital Twin-Driven Optimization of Bioenergy Production from Waste Materials. *Innovatech Engineering Journal*. 2024. №1. P. 187–204. DOI: https://doi.org/10.70937/itej.v1i01.19 (дата звернення 01.06.2026).

4. Pallavicini J., Fedeli M., Scolieri G. D., Tagliaferri F., Parolin J., Sironi S., Manenti F. Digital twin-based optimization and demo-scale validation of absorption columns using sodium hydroxide/water mixtures for the purification of biogas streams subject to impurity fluctuations. Renewable *Energy.* 2023. № 219. DOI: https://doi.org/10.1016/j.renene.2023.119466 (дата звернення 01.06.2026).

Олена Кравченко
канд.екон.наук, доцент
Дмитро Кравченко
здобувач PhD
Сумський державний університет
Суми, Україна

МУЛЬТИАГЕНТНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Мультиагентні системи (Multi-Agent Systems, MAS) є одним із перспективних напрямів розвитку цифрових технологій у сфері економічного аналізу. Вони являють собою сукупність взаємодіючих автономних програмних агентів, кожен з яких має власні цілі, набір правил поведінки та можливість приймати рішення на основі отриманої інформації [1]. Взаємодіючи між собою та із зовнішнім середовищем, агенти формують складну систему, здатну моделювати реальні економічні процеси та поведінку суб'єктів господарювання.

На відміну від традиційних економічних моделей, які здебільшого ґрунтуються на усереднених показниках та статичних припущеннях [2], мультиагентний підхід дозволяє аналізувати індивідуальну поведінку окремих економічних суб'єктів та досліджувати наслідки їхньої взаємодії в динамічному середовищі. Це дає можливість моделювати складні економічні системи з урахуванням невизначеності, змін ринкової кон'юнктури та впливу зовнішніх факторів. На відміну від традиційних методів аналізу, MAS дозволяють одночасно обробляти значні обсяги даних, враховувати взаємозв'язки між різними показниками діяльності та оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Модель MAS в економічному аналізі ґрунтується на взаємодії автономних агентів, кожен з яких виконує визначені аналітичні функції та має доступ до певної частини інформаційних ресурсів. Для використання MAS в економічному аналізі важливе значення мають властивості агентів, які забезпечують ефективність обробки інформації та підтримку прийняття управлінських рішень.

Основними властивостями агентів є автономність, реактивність, активність, комунікативність, цілеспрямованість, відкритість, раціональність та наявність базових знань [3]

Автономність передбачає здатність агента самостійно виконувати аналітичні функції без постійного зовнішнього контролю. У сфері економічного аналізу це дозволяє автоматизувати збір, обробку та інтерпретацію фінансово-економічної інформації. Реактивність забезпечує можливість оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, зокрема на коливання фінансових показників, зміни ринкової кон'юнктури або виникнення ризикових ситуацій.

Активність агентів проявляється у здатності самостійно формувати цілі аналізу та виконувати необхідні аналітичні процедури для їх досягнення. Комунікативність забезпечує взаємодію між окремими агентами, що дозволяє об'єднувати результати аналізу різних напрямів діяльності підприємства та формувати комплексні висновки. Цілеспрямованість полягає в орієнтації агентів на досягнення визначених цілей, наприклад підвищення точності прогнозування фінансових результатів або виявлення резервів зростання ефективності діяльності підприємства.

Відкритість MAS забезпечує можливість інтеграції з різними інформаційними ресурсами та базами даних, а раціональність спрямовує діяльність агентів на вибір найбільш ефективних рішень з урахуванням наявної інформації. Важливою характеристикою також є наявність базових знань про підприємство, його фінансовий стан, господарські процеси та зовнішнє середовище функціонування.

У структурі MAS економічного аналізу доцільно виділяти декілька взаємопов'язаних компонентів:

-множина агентів, які виконують окремі аналітичні функції, зокрема аналіз фінансового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та ризиків;

-система включає сукупність завдань, що охоплюють збір, обробку, аналіз та прогнозування економічних показників;

-важливим елементом виступає інформаційне середовище, яке містить дані бухгалтерського обліку, фінансової звітності, статистичної інформації та зовнішніх джерел даних.

Крім того, MAS передбачає наявність взаємозв'язків між агентами та механізмів обміну інформацією, що забезпечують узгодженість аналітичних результатів. Наприклад, окремі агенти можуть здійснювати аналіз фінансових результатів, прогнозування грошових потоків, оцінку ризиків, аналіз рентабельності або контроль відхилень фактичних показників від планових. Кожен агент виконує певний набір дій, пов'язаних із розрахунком показників, виявленням тенденцій, оцінкою ризиків або формуванням прогнозів. Об'єднання результатів роботи таких агентів дозволяє сформувати комплексну оцінку діяльності підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Одним із найважливіших напрямів застосування MAS систем є моделювання поведінки ринків. У таких моделях кожен агент представляє окремого учасника

ринку — споживача, виробника, інвестора або посередника. Кожен із них приймає рішення на основі власних інтересів, ресурсів та доступної інформації. У результаті взаємодії великої кількості агентів формуються ринкові ціни, попит і пропозиція, що дозволяє досліджувати механізми функціонування ринку та прогнозувати його розвиток за різних сценаріїв.

Важливе значення MAS мають у сфері управління ланцюгами постачання та логістики. У цьому випадку окремими агентами можуть виступати виробничі підрозділи, склади, постачальники, транспортні компанії та торговельні мережі. Взаємодія між ними дозволяє моделювати рух матеріальних потоків, визначати оптимальні маршрути постачання, оцінювати ризики затримок та знаходити шляхи мінімізації витрат. Використання мультиагентного підходу сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та зниженню логістичних витрат підприємства.

У сфері фінансового аналізу MAS використовуються для моделювання поведінки інвесторів, банківських установ, біржових трейдерів та інших учасників фінансового ринку. Такі моделі дають змогу проводити стрес-тестування фінансових систем, оцінювати рівень фінансових ризиків, прогнозувати можливість виникнення кризових явищ та аналізувати вплив різних факторів на стабільність ринку. Особливу цінність вони мають для дослідження механізмів формування фінансових бульбашок та оцінки ризику банкрутства окремих підприємств.

Ще одним перспективним напрямом використання MAS є аналіз інноваційних процесів та поширення нових технологій. У таких моделях агенти представляють підприємства, споживачів або інвесторів, які приймають рішення щодо впровадження інновацій. Це дозволяє оцінювати швидкість поширення нових технологій, визначати фактори, що впливають на інноваційну активність суб’єктів господарювання, та прогнозувати економічні наслідки технологічних змін.

Водночас ефективність функціонування MAS мультиагентних систем значною мірою залежить від повноти та достовірності інформації, якості координації між агентами та рівня розвитку інформаційної інфраструктури підприємства. Тому впровадження мультиагентного підходу потребує створення сучасного цифрового середовища, здатного забезпечити безперервний обмін даними, автоматизовану обробку інформації та підтримку інтелектуального аналізу економічних процесів.

Сучасний розвиток технологій штучного інтелекту значно розширює можливості MAS: через поєднання MAS з алгоритмами машинного навчання та технологіями Big Data дозволяє агентам не лише виконувати заздалегідь визначені функції, а й адаптувати свою поведінку на основі накопиченого досвіду та нової інформації. Це підвищує точність прогнозування економічних показників, сприяє своєчасному виявленню ризиків та забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Таким чином, MAS є ефективним інструментом сучасного економічного аналізу, який дозволяє моделювати складні економічні процеси, оцінювати наслідки управлінських рішень, прогнозувати розвиток ринків та підвищувати якість аналітичного забезпечення діяльності підприємств.

Література

1. Гужва В. Мультиагентні системи в управлінні академічними установами. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 51. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-39.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Цифровізація управління та економічного аналізу підприємств в умовах розвитку інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 115–121.
3. Юнчик В., Кунанець Н., Пасічник В., Федонюк А. Аналіз штучних інтелектуальних агентів для систем електронного навчання. *Інформаційні системи та мережі*. 2021. № 10. С. 41–57. DOI: 10.23939/sisn2021.10.041

Вікторія Кривещенко
канд.екон.наук, доцент
Дмитро Тихонюк
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний
Університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ AI-АСИСТЕНТІВ У СИСТЕМАХ КЛІЄНТСЬКОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції підприємства все активніше впроваджують технології штучного інтелекту (ШІ) у процеси клієнтської підтримки. AI-агенти - автономні системи на базі великих мовних моделей (LLM) - здатні планувати дії, використовувати зовнішні інструменти, зберігати контекст взаємодії та самостійно вирішувати типові запити клієнтів без втручання людини [1].

Актуальність дослідження підтверджується даними галузевих опитувань: 63 % компаній із чисельністю 100–2000 працівників вже впровадили або планують впровадити AI-агентів у виробничі процеси [1]. У сфері клієнтської підтримки це виявляється у здатності агентів обробляти до 80 % стандартних звернень, що суттєво знижує навантаження на персонал та скорочує час відповіді.

Сучасні AI-агенти для клієнтської підтримки вирізняються низкою функціональних характеристик: багатоканальністю (чат, email, месенджери, голосові інтерфейси), підтримкою десятків мов, аналітикою запитів та інтеграцією з корпоративними системами (CRM, ERP). Особливо значущими є можливості аналізу намірів і тональності звернень, автоматичного маршрутизування складних випадків до живих операторів, а також виконання транзакційних дій - зміни параметрів підписки, перевірки статусу замовлення тощо [1; 2].

Для порівняльного аналізу провідних платформ було розглянуто п’ять рішень, що представляють різні сегменти ринку (табл. 1):

Таблиця 1. Порівняльна характеристика AI-агентів для клієнтської підтримки

Платформа	Ключові можливості	Канали	Мови	Тарифи
HelpCrunch	Відповіді з бази знань, передача живому агенту, налаштовувані агенти	Чат, email, месенджери, соцмережі	50+	від $25/міс.
Fin (Intercom)	Розуміння зображень, аналітика, виконання дій (бета), маршрутизація	Чат, email, SMS, WhatsApp, API	45+	від $0,99/рез.
Drift AI	Кваліфікація лідів, персоналізовані відповіді, автонаправлення	Веб-чат, email	н/д	за запитом
Salesforce Einstein	Мультиагентність, Agent Builder, інтеграція з CRM і Data Cloud	Омніканально (CRM)	н/д	від $5/міс.
Kore.ai	Аналіз емоцій, голос і текст, коучинг агентів, аудит безпеки	Чат, голос, email, месенджери	н/д	за запитом

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Аналіз платформ виявляє кілька стійких тенденцій. По-перше, найефективніші рішення поєднують автоматизоване опрацювання стандартних запитів із механізмом плавної передачі складних випадків операторам-людям. По-друге, якість відповідей агента прямо залежить від повноти та актуальності бази знань - це ключовий операційний виклик при впровадженні. По-третє, вартісна модель поступово зміщується від фіксованих підписок до оплати за фактично вирішені звернення, що знижує поріг входу для малого та середнього бізнесу.

Серед ризиків впровадження AI-агентів у клієнтську підтримку варто виокремити: генерацію некоректних відповідей при неякісній базі знань, складнощі інтеграції з успадкованими корпоративними системами, а також регуляторні обмеження - зокрема, вимоги до прозорості автоматизованих рішень у фінансовому та медичному секторах [1; 2].

Таким чином, AI-агенти формують новий стандарт клієнтської підтримки підприємств: вони здатні суттєво підвищити швидкість та масштабованість обслуговування, водночас потребуючи ретельного налаштування, моніторингу метрик ефективності та забезпечення механізмів контролю з боку людини. Вибір конкретного рішення має визначатися обсягом і специфікою звернень, наявною IT-інфраструктурою та вимогами до безпеки даних.

Література

1. Найкращі ШІ-агенти - ТОП AI платформ 2026 року. HostIQ Blog. 17.03.2026. URL: https://hostiq.ua/blog/ukr/best-ai-agents/ (дата звернення: 27.05.2026).

2. AI-агенти для підтримки користувачів: як впровадити, яка користь і топ-5 помилок. TechExpert. 09.04.2026. URL: https://techexpert.ua/ai-agents-for-user-support/ (дата звернення: 27.05.2026).

3. Штучний інтелект у клієнтському обслуговуванні та підтримці. SAP Ukraine. URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/ai-in-customer-service-and-support (дата звернення: 27.05.2026).

Ірина Кулага
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA

Цифрова трансформація докорінно змінює інформаційне поле національної економіки, що змушує переосмислити звичні методи дослідження. Сучасна аналітика швидко переорієнтовується на роботу з потоковими масивами даних з використанням алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту (ШІ), що дає змогу приймати управлінські рішення практично в реальному часі.

Сьогодні дані трансформувалися у повноцінний економічний актив та стратегічний ресурс розвитку. Завдяки інструментам Big Data аналітики можуть інтегрувати інформацію з абсолютно різних джерел, вчасно помічати структурні зрушення на ринках і будувати точніші макроекономічні прогнози.

Аналітика нового покоління дозволяє розробляти випереджаючі сценарії для мінімізації ризиків у нестабільному ринковому середовищі. Особливого значення цей процес набуває у публічному управлінні, де відкритість та інтеграція державних даних формують нову якість інформаційного простору. Завдяки вільному доступу до державних інформаційних масивів приватний сектор отримує надійні орієнтири для власного стратегічного планування, що суттєво згладжує інформаційну асиметрію на ринках. У результаті така синергія не лише підвищує обґрунтованість бізнес-рішень, а й помітно знижує трансакційні витрати, спрощує операційну діяльність підприємств та стимулює загальну ділову активність у країні.

Інтеграція штучного інтелекту виводить аналітичну роботу на якісно інший рівень, оскільки алгоритми здатні помічати неочевидні взаємозв’язки всередині великих масивів макроекономічних показників. Нейромережі вже активно доводять свою ефективність під час оцінювання інвестиційних трендів, моделювання ринкової кон’юнктури та управління фінансовими ризиками. За оцінками експертів Міжнародного валютного фонду, поширення інтелектуальних систем призведе до трансформації або часткової автоматизації майже 40% робочих місць у світі, тоді як у розвинених країнах у зону технологічного впливу ШІ підпаде близько 60% зайнятого населення [1]. Ці цифри наочно ілюструють глибину структурної перебудови, яка супроводжує сучасний технологічний етап.

Головним економічним наслідком цього процесу є суттєве зростання продуктивності праці та капіталу, а також усунення штучних адміністративних бар’єрів. Фахівці Світового банку у звіті «Digital Progress and Trends Report 2025» зазначають, що ШІ здатний стати потужним прискорювачем економічної

динаміки [2]. Однак цей потенціал неможливо реалізувати без розвитку якісної інфраструктури, системних інвестицій у перенавчання працівників та формування адаптивного законодавчого поля. За таких умов саме точність та швидкість аналітичного супроводу стають головними чинниками успіху державної економічної політики.

Водночас варто враховувати, що позитивний економічний ефект від автоматизації процесів має відкладений характер. Концепція J-кривої продуктивності доводить, що масштабні цифрові інвестиції рідко дають миттєвий результат. Існує певний часовий лаг, необхідний для глибокої розробки нових процесів, адаптації людського капіталу та трансформації інститутів під вимоги нових технологій [3]. Розуміння цього ефекту є критично важливим для стратегічного планування, адже воно дозволяє уникнути помилкового згортання реформ на першому, найбільш складному етапі адаптації.

Ефективність подолання цієї адаптаційної фази безпосередньо залежить від зрілості зовнішнього інституційного середовища, оскільки локальні процеси цифровізації не можуть відбуватися ізольовано від глобальних трендів. З огляду на це, ефективне використання інформаційного потенціалу вимагає розробки чітких міжнародних та національних правил управління даними. У глобальному моніторингу ООН «UN E-Government Survey 2024» зафіксовано, що середнє світове значення індексу EGDI досягло відмітки 0,6381. При цьому частка населення планети, яка залишається в межах країн із низьким чи середнім рівнем цифровізації, суттєво скоротилася з 45,0% у 2022 році до 22,4% у 2024 році [4]. Така тенденція підтверджує, що у світі швидко формується надійний інформаційний фундамент для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, технології великих даних та інструменти штучного інтелекту є не просто технічними новаціями, а основою для формування нової аналітичної парадигми. Завдяки подоланню інформаційної асиметрії ринків та оптимізації управлінських процесів цей інструментарій дозволяє перейти до якісно іншого рівня стратегічного прогнозування. Попри об’єктивне існування часових лагів на етапі адаптації, саме масштаби та глибина впровадження аналітичних методів нового покоління зрештою визначатимуть рівень стійкості та конкурентоспроможності національних економік в умовах глобальних кризових шоків.

Література

1. International Monetary Fund. Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. Staff Discussion Note SDN/2024/001. Washington, DC : IMF, 2024. URL: https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/SDN/2024/English/SDNEA2024001.ashx (дата звернення: 03.06.2026).

2. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2025. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/dptr2025-ai-foundations (дата звернення: 03.06.2026).

3. Brynjolfsson E., Rock D., Syverson C. The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies. National Bureau of Economic

Research. 2018. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w25148/w25148.pdf (дата звернення: 03.06.2026).

4. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024 (дата звернення: 03.06.2026).

Олена Литовченко
канд.екон.наук, доцент
Харківський національний
університет імені В.Н. Каразіна
Харків,Україна

ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕДУР В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Сучасна економічна система функціонує в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, експоненційного зростання обсягів даних та підвищення складності управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до бізнес-аналітики, що базуються на ретроспективному аналізі та статичних моделях, поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження нових технологічних рішень, серед яких ключове місце займає генеративний штучний інтелект.

Генеративний штучний інтелект розглядається як клас моделей машинного навчання, здатних створювати нові дані на основі навчальних вибірок, включаючи текстові, числові та структуровані дані. Його розвиток суттєво трансформував підходи до обробки інформації в економічних системах, оскільки дозволив перейти від класичного аналізу даних до їх автоматичної інтерпретації та генерації аналітичних висновків. Як зазначають Feuerriegel та співавтори, генеративний штучний інтелект формує нову парадигму цифрової трансформації, в якій аналітичні системи переходять від описової функції до генеративної та рекомендаційної [1].

У сфері управління бізнесом генеративний штучний інтелект стає інструментом автоматизації широкого спектра аналітичних процедур, які традиційно вимагали значних часових і людських ресурсів. До таких процедур належать первинна обробка даних, формування звітності, інтерпретація показників ефективності, виявлення аномалій та побудова прогнозних сценаріїв. Використання великих мовних моделей дозволяє виконувати ці завдання через природну мову, що істотно спрощує доступ до аналітики та знижує вимоги до технічної підготовки користувачів [2].

Важливим напрямом застосування генеративного штучного інтелекту є підтримка процесів прийняття управлінських рішень. Великі мовні моделі

виступають посередником між складними аналітичними системами та менеджерами, забезпечуючи автоматичне формування звітів, пояснення фінансових і операційних показників, а також генерацію альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу. Дослідження показують, що використання таких технологій суттєво підвищує швидкість і якість управлінських рішень, зменшуючи когнітивне навантаження на керівників [3].

Подальший розвиток генеративного штучного інтелекту пов'язаний із його інтеграцією в корпоративні інформаційні системи, зокрема ERP та BI-платформи, де він виконує роль аналітичного шару між даними та користувачем. Це дозволяє автоматично інтерпретувати результати аналізу, формувати пояснення до ключових показників ефективності та генерувати рекомендації для стратегічного управління бізнесом. У цьому контексті формується нова модель бізнес-аналітики, яка поєднує традиційні методи обробки даних із генеративними технологіями.

Окремого значення набуває використання генеративного штучного інтелекту у сфері управління бізнес-процесами, де він дозволяє моделювати, описувати та оптимізувати операційні процедури підприємства. Сучасні дослідження демонструють можливість застосування генеративних моделей для автоматичного створення описів бізнес-процесів та виявлення їх неефективностей, що відкриває перспективи переходу до автономних систем процесного управління.

Важливим напрямом є також застосування генеративного штучного інтелекту у прогнозній аналітиці, де він використовується для формування альтернативних сценаріїв розвитку ринку, оцінювання ризиків та моделювання наслідків управлінських рішень. На відміну від класичних статистичних методів, генеративні моделі працюють з імовірнісними залежностями та здатні враховувати складні нелінійні взаємозв'язки між економічними змінними, що підвищує якість прогнозування.

Водночас впровадження генеративного штучного інтелекту супроводжується низкою ризиків, які необхідно враховувати в системі управління бізнесом. Однією з ключових проблем є можливість генерації недостовірної інформації, що отримала назву "галюцинацій" моделей. Додатково існує проблема алгоритмічної упередженості, яка виникає через особливості навчальних даних і може впливати на якість управлінських рішень. Також значним викликом є недостатня прозорість роботи моделей, що ускладнює їх контроль та аудит [4]. У зв'язку з цим важливого значення набуває концепція human-in-the-loop, яка передбачає обов'язкову участь людини у перевірці та інтерпретації результатів, отриманих від штучного інтелекту. Це дозволяє поєднати високу швидкість обробки даних із експертним контролем і мінімізувати ризики помилкових управлінських рішень.

Таким чином, генеративний штучний інтелект виступає ключовим фактором трансформації сучасної бізнес-аналітики, забезпечуючи автоматизацію аналітичних процедур, підвищення ефективності управлінських рішень та перехід до нової моделі data-driven управління. Його впровадження докорінно змінює структуру аналітичних процесів у бізнесі, однак потребує одночасного розвитку механізмів контролю, валідації та управління ризиками.

Література

1. Feuerriegel S., Hartmann J., Janiesch C., Zschech P. Generative AI [Електронний ресурс]. — 2023. — Режим доступу: https://arxiv.org/abs/2309.07930
2. Wamba S. F., Queiroz M. M., Fugate B., et al. ChatGPT and generative artificial intelligence in operations management // International Journal of Production Research. — 2023. — DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2294116
3. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier [Електронний ресурс]. — 2023. — Режим доступу: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20economic%20potential%20of%20generative%20ai%20the%20next%20productivity%20frontier/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier.pdf
4. OECD. Generative AI [Електронний ресурс]. — 2024. — Режим доступу: https://www.oecd.org/en/topics/generative-ai

Вікторія Малтиз
канд.екон.наук, доцент
Запорізький національний університет/
Таврійський державний агротехнологічний
університет ім. Дмитра Моторного
Запоріжжя, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасній парадигмі розвитку цифрової економіки стратегічний вимір маркетингової діяльності набуває принципово нового змісту. Якщо в умовах традиційного маркетингу стратегія розглядалася переважно як довгостроковий план досягнення конкурентних переваг, то в цифровому середовищі вона трансформується в динамічну, адаптивну систему управління взаємодією з клієнтами на основі даних, технологій та безперервного зворотного зв'язку. Це зумовлено високою швидкістю змін цифрового середовища, зростанням ролі інформації та необхідністю оперативного реагування на поведінкові патерни споживачів.

Стратегії цифрового маркетингу виступають концептуальною основою організації маркетингової діяльності підприємства в Інтернет-просторі та визначають напрями використання цифрових каналів, інструментів і технологій для досягнення бізнес-цілей. Вони інтегрують процеси залучення, конверсії та утримання клієнтів, формуючи цілісну логіку управління клієнтським досвідом у межах омніканального середовища. На відміну від класичних підходів, цифрові стратегії базуються на принципах персоналізації, інтерактивності,

вимірюваності та автоматизації, що забезпечує їх високу ефективність і гнучкість.

Ключовою особливістю стратегій цифрового маркетингу є їх data-driven характер, який передбачає використання аналітичних даних для обґрунтування управлінських рішень. Це дозволяє не лише оцінювати результати реалізації маркетингових заходів, але й прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати канали комунікації та підвищувати рентабельність маркетингових інвестицій. У такому контексті стратегія перестає бути статичним документом і набуває рис безперервного процесу, що коригується в режимі реального часу.

Важливим аспектом є також інтеграційний характер цифрових стратегій. Вони поєднують різні інструменти та канали – від пошукового маркетингу і соціальних мереж до мобільних додатків і платформ електронної комерції – у єдину систему, орієнтовану на створення узгодженого клієнтського досвіду. Така інтеграція забезпечує синергію маркетингових зусиль і дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з аудиторією на всіх етапах життєвого циклу клієнта.

Дослідження доводить, що стратегії цифрового маркетингу слід розглядати як ключовий елемент системи управління підприємством у цифровому середовищі, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей шляхом раціонального використання цифрових ресурсів, технологій та аналітичних можливостей. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню стійких відносин із клієнтами та створенню довгострокової споживчої цінності.

У сучасній парадигмі розвитку цифрової економіки стратегічний вимір маркетингової діяльності набуває принципово нового змісту. Якщо в умовах традиційного маркетингу стратегія розглядалася як довгостроковий план досягнення конкурентних переваг, то в цифровому середовищі вона трансформується у динамічну, адаптивну систему управління взаємодією зі споживачами на основі даних, технологій та безперервного зворотного зв’язку. Така трансформація зумовлена високою швидкістю змін цифрового середовища, зростанням ролі інформаційних потоків та необхідністю оперативного реагування на поведінкові зміни клієнтів.

Стратегії цифрового маркетингу виступають концептуальною основою організації маркетингової діяльності підприємства в Інтернет-просторі та визначають напрями використання цифрових каналів і технологій для досягнення бізнес-цілей. Вони інтегрують процеси залучення, конверсії та утримання клієнтів, формуючи цілісну логіку управління клієнтським досвідом. Практична реалізація таких стратегій добре ілюструється діяльністю українських та європейських компаній.

Ключовою особливістю сучасних цифрових стратегій є їх data-driven характер, що передбачає використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише оцінювати ефективність маркетингових заходів, але й прогнозувати поведінку споживачів.

У системі цифрового маркетингу стратегічні підходи до просування продукції підприємства в Інтернет-середовищі доцільно систематизувати за їх

функціональним призначенням, інструментарієм реалізації та очікуваними результатами. Така структуризація дозволяє не лише впорядкувати різноманіття стратегій, але й забезпечити їх цілеспрямоване застосування відповідно до бізнес-цілей підприємства, етапу життєвого циклу клієнта та особливостей ринку.

Таблиця 1. Класифікація стратегій цифрового маркетингу та їх характеристика (згруповано автором). [1-2]

Стратегія	Основні інструменти	Очікуваний результат
Стратегія тестування рекламних майданчиків. (Експериментальне використання різних каналів і форматів реклами для визначення найбільш ефективних)	A/B-тестування, multivariate testing, тестові рекламні кампанії	Оптимізація рекламних витрат, визначення ефективних каналів
Стратегія трафікового просування. (Орієнтація на збільшення відвідуваності цифрових ресурсів).	SEO, PPC, таргетована реклама, медійна реклама	Зростання трафіку, підвищення впізнаваності
Стратегія управління іміджем. (Формування позитивного бренду та репутації підприємства).	SMM, PR, ORM, контент-маркетинг, відгуки	Підвищення довіри, формування лояльності
Цільова (таргетована) стратегія. (Персоналізований вплив на сегменти аудиторії)	Таргетинг, сегментація, персоналізована реклама	Підвищення конверсії, точність комунікацій
Стратегія проактивного просування. (Випереджальне формування попиту).	Контент-маркетинг, інфлюенсери, освітній контент	Формування попиту, залучення нової аудиторії
Омніканальна стратегія. (Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів взаємодії).	CRM, мобільні додатки, офлайн+онлайн інтеграції	Цілісний клієнтський досвід
Data-driven стратегія. (Прийняття рішень на основі даних).	Big Data, аналітика, BI-системи	Підвищення ефективності рішень
Стратегія контент-маркетингу. (Створення цінного контенту для аудиторії).	Блоги, відео, SEO-контент, соцмережі	Залучення та утримання клієнтів
Стратегія автоматизації маркетингу. (Автоматизація комунікацій і процесів).	CRM, email-автоматизація, чат-боти	Масштабування маркетингу, персоналізація
Performance-стратегія. (Орієнтація на вимірювані результати).	KPI, PPC, CPA-моделі, аналітика	Зростання продажів, ROI
Стратегія утримання клієнтів. (Підвищення лояльності та повторних покупок).	Email-маркетинг, програми лояльності, CRM	Зростання LTV, утримання клієнтів

Систематизація стратегій цифрового маркетингу у вигляді таблиці дозволяє чітко окреслити їх функціональне призначення та взаємозв’язки. Важливо підкреслити, що на практиці підприємства рідко використовують лише одну

стратегію–ефективність досягається через їх комбінування та інтеграцію в єдину маркетингову систему. Такий підхід забезпечує синергічний ефект, підвищує адаптивність маркетингової діяльності та дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни цифрового середовища.

Отже, стратегії цифрового маркетингу слід розглядати як ключовий елемент системи управління підприємством у цифровому середовищі, що поєднує аналітичні, технологічні та комунікаційні компоненти. Їх ефективне застосування, підтверджене практикою українських і європейських компаній, забезпечує не лише досягнення короткострокових маркетингових результатів, але й формування довгострокових конкурентних переваг, заснованих на глибокому розумінні споживача та здатності адаптуватися до змін цифрового середовища.

Література

1. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Якушевська О. В. Маркетингова стратегія в цифровому середовищі: огляд компонентів та ключових аспектів. *Ефективна економіка.* 2024. No 5. DOI: http://doi. org/10.32702/2307-2105.2024. 5.11. (Дата звернення 30.05.2026)
2. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 145, 5 (Жов 2022), 93-112. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(145)06. Дата звернення 31.05.2026)

Ганна Мамонова
канд.фіз.-матем.наук, доцент
Павло Вишневський
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІЗУАЛЬНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ПЕРЕВІРКИ ШІ-КОНТЕНТУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Стрімкий розвиток та диверсифікація технологій штучного інтелекту (ШІ), зокрема генеративно-змагальних мереж (GAN) та дифузійних моделей, призвели до масової появи синтетичного контенту високої якості. В умовах глобальної цифровізації та формування аналітики Big Data здатність безпомилково ідентифікувати генеровані зображення стає критично важливою складовою системи економічної безпеки підприємств. Масове поширення дипфейків та маніпулятивного візуального контенту в інформаційному просторі створює прямі загрози для репутаційного менеджменту, інвестиційного аналізу та

прийняття стратегічних рішень на фінансових ринках. Дезінформація, підкріплена реалістичними ШІ-зображеннями, здатна штучно коригувати ринковий попит, дестабілізувати вартість активів та завдавати значних фінансових збитків суб'єктам господарювання [1]. Оцінювання спроможності людини самостійно, без застосування інструментальних методів, здійснювати експертизу такого контенту є актуальним завданням системного аналізу.

Проблема верифікації синтетичного контенту перебуває у центрі уваги багатьох міжнародних дослідницьких інституцій. Спеціалісти компанії OpenAI у своїх звітах зазначають, що сучасні мовні та графічні моделі досягли рівня, коли пересічний користувач сприймає згенеровані образи як автентичні фотографії. Експериментальні дослідження Масачусетського технологічного інституту (MIT) доводять, що за відсутності спеціалізованих технічних засобів або метаданих точність людської оцінки візуальних аномалій суттєво знижується і наближається до випадкового вгадування. Також у звітах лабораторії Facebook AI Research підкреслюється, що людське сприйняття є інтегральним і часто ігнорує мікро структурні дефекти зображення (такі як асиметрія зіниць, нетипові текстури шкіри чи деформація фонового простору), які є основними маркерами алгоритмічної генерації.

Метою цієї роботи є статистичне оцінювання та математичне моделювання здатності респондентів візуально розрізняти автентичні цифрові фотографії та зображення, синтезовані за допомогою ШІ. Для досягнення мети було організовано та проведено науково-дослідний експеримент, у якому взяли участь 84 респонденти (студенти КНЕУ ім. Вадима Гетьмана віком від 17 до 21 року). Кожному учаснику було запропоновано оцінити 5 тестових завдань, що складалися з парних зображень (реальний об'єкт проти ШІ-генерації).

Процес тестування розглядався як послідовність незалежних випробувань Бернуллі, де правильна ідентифікація фіксувалася як успіх, а помилкова — як невдача [2]. Загальна кількість випробувань для всієї вибірки становила: $n=420$.

Для перевірки статистичної значущості результатів було сформульовано такі гіпотези дослідження:

Основна гіпотеза (H_0): ймовірність правильного вибору $p=0.5$ (процес ідентифікації має характер випадкового вгадування).

Альтернативна гіпотеза (H_1): ймовірність правильного вибору $p>0.5$ (респонденти мають стійку здатність візуально розпізнавати ШІ-маркери) [3].

Математичний аналіз виконувався за допомогою моделювання біноміального розподілу та проведення одностороннього біноміального тесту із заданим критичним рівнем значущості $\alpha=0.05$.

Зведена статистика експерименту показала, що із загальної кількості $n=420$ випробувань респонденти надали лише 197 правильних відповідей. Таким чином, загальна точність (частота успіху) склала $p=0.469$, що є навіть нижчим за теоретичний поріг випадкового вгадування.

Для дослідження можливого впливу демографічних чинників на якість експертизи було проведено диференціацію вибірки за гендерною ознакою (табл. 1).

Таблиця 1. Результати порівняльного аналізу експериментальних груп

Стать респондентів	**Кількість осіб**	**Правильні відповіді**	**Неправильні відповіді**	**Загальна кількість відповідей**	**Частка правильних відповідей (%)**
Чоловіки	39	96	99	195	49.2%
Жінки	45	101	124	225	44.9%
Усього	**84**	**197**	**223**	**420**	**46.9%**

Аналіз розподілу для індивідуального результату (серія з 5 питань) підтвердив, що мода розподілу припадає на 2 та 3 правильні відповіді. Ймовірність того, що людина випадково відповість правильно на всі 5 запитань, становить: P=0.03125 (або 3.125%)

Емпірично цей показник зафіксовано на рівні 2.6%, що повністю узгоджується з теоретичною моделлю.

Застосування критерію біноміального тесту для загальної вибірки показало, що отримане емпіричне p-значення (p-value) значно перевищує встановлений рівень значущості $\alpha=0.05$. Це означає відсутність статистичних підстав для відхилення нульової гіпотези H_0. Гендерний аналіз із використанням точного критерію Фішера також не виявив статистично значущих відмінностей між групами чоловіків та жінок ($p>0.05$), що вказує на однорідність низької ефективності візуального розпізнавання незалежно від статі [4; 5].

Проведене дослідження математично доводить, що на сучасному етапі розвитку технологій штучного інтелекту якість генерації зображень повністю нівелює здатність людини здійснювати ефективну візуальну експертизу без використання спеціального інструментарію. Процес розпізнавання має стохастичний характер і фактично зводиться до випадкового вгадування. В контексті цифрової трансформації економічного аналізу це обґрунтовує гостру потребу впровадження автоматизованих систем моніторингу Big Data та ШІ-детекторів. Захист корпоративного та фінансового секторів від інформаційних атак не може покладатися на людський фактор і потребує алгоритмічних рішень кібербезпеки.

Література

1. Goodfellow I. J., et al. Generative Adversarial Networks / I. J. Goodfellow, J. Pouget-Abadie, M. Mirza, B. Xu, D. Warde-Farley, S. Ozair, A. Courville, Y. Bengio Communications of the ACM. – 2020. – Vol. 63, No. 11. – P. 139–144.

2. Zhou J., et al. DeepFake Detection: Current Challenges and Future Directions / J. Zhou, A. Ali, M. Raza // IEEE Access. – 2023. – Vol. 11. – P. 45210–45225.

3. Венцель Е. С. Теорія ймовірностей: підручник для вузів. – К.: Либідь, 2004. – 416 с.

4. Т.М. Задорожня, Г.В. Мамонова Теорія ймовірностей та математиична статистика: практикум. УДФСУ. – Ірпінь, 2016. – 302 с.

5. Agresti A. Categorical Data Analysis. – 3rd ed. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. – 744 p.

Тетяна Манжос
канд.фіз.-мат.наук, доцент
Катерина Тарасюк
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕЧІТКОСТІ

Сучасні економічні процеси характеризуються високим рівнем невизначеності та необхідністю залучення груп експертів для прийняття стратегічних фінансових рішень. Особливо гостро ця проблема постає у сфері венчурного інвестування, де оцінка перспективності проєктів залежить від багатьох якісних та кількісних факторів. Традиційні системи підтримки прийняття рішень (DSS) часто не здатні ефективно обробляти лінгвістичну нечіткість експертних оцінок. У цьому контексті найбільш перспективним є використання адаптивних нейро-нечітких систем виведення – ANFIS (Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System) [1].

В економічній аналітиці ANFIS виступає як прогресивний математичний метод штучного інтелекту, який інтегрує обчислювальні можливості штучних нейронних мереж та гнучкість теорії нечіткої логіки, стаючи потужним інструментом для прогнозування та моделювання складних нелінійних економічних процесів, де традиційні методи є неефективними. Поєднання NLP (Natural Language Processing) для обробки неструктурованих текстів експертів та ANFIS для строгого математичного моделювання формує нейро-символьний штучний інтелект (Neuro-Symbolic AI). У 2026 році такі гібридні системи є головним трендом, що дозволяє подолати критичні недоліки великих мовних моделей (LLM), зокрема їхню схильність до галюцинацій та нездатність до точних логіко-математичних висновків. [1]

Метою дослідження є демонстрація на конкретному прикладі сутності та практичної реалізованості гібридних моделей на базі архітектури ANFIS у системах групового прийняття рішень для розв’язання економічної задачі – багатокритеріального оцінювання інвестиційної привабливості інноваційних проєктів (стартапів) та вибору оптимального об’єкта для фінансування.

Для апробації запропонованого підходу було згенеровано модельні дані. Залучено групу з трьох віртуальних експертів-аналітиків, які оцінювали три альтернативні інвестиційні проєкти (A_1, A_2, A_3). Оцінювання проводилося за трьома критичними економічними критеріями:

- K_1 – Очікувана рентабельність інвестицій (ROI);
- K_2 – Комерційний потенціал та життєздатність на ринку;
- K_3 – Рівень технологічної інноваційності продукту.

На першому етапі в межах модельного прикладу показано, як неструктуровані текстові висновки експертів щодо кожної альтернативи можуть бути автоматично класифіковані за лінгвістичною шкалою за допомогою NLP-алгоритмів. Далі кожній лінгвістичній оцінці було поставлено у відповідність трикутне нечітке число (Triangular Fuzzy Number, TFN) [2]. Наприклад: «висока рентабельність» (0.75; 1.00; 1.00), «середня інноваційність» (0.25; 0.50; 0.75). Це дозволило усунути проблему суб'єктивізму ручного оцифрування якісних економічних думок.

На другому етапі продемонстровано потенційну логіку роботи системи на базі нейро-нечіткої мережі ANFIS для математичної формалізації взаємозв'язків між критеріями. У реальних системах використання даного підходу дозволяє автоматично налаштовувати параметри функцій належності нечітких чисел на основі передісторії успішних інвестиційних кейсів. У межах нашого моделювання проілюстровано, як завдяки комбінації методу найменших квадратів та алгоритму зворотного поширення помилки, ANFIS може адаптивно оптимізувати базу нечітких правил «якщо..., то...». Після агрегації думок експертів розраховані глобальні ваги показали, що найважливішим фактором визнано «Комерційний потенціал та життєздатність на ринку» ($К_2$) із дефазифікованою вагою 0,42, що є відображенням специфіки венчурного капіталу [2]. Другим за значимістю стала «Очікувана рентабельність» ($К_1$) із вагою 0,35, а «Інноваційність» ($К_3$) отримала вагу 0,23.

На третьому етапі було агреговано оцінки альтернатив за всіма трьома критеріями. У Таблиці 1 наведено підсумкові розрахунки та фінальний рейтинг інвестиційних проєктів після процедури дефазифікації методом центру ваги (Center of Area).

Таблиця 1 Результати комплексного оцінювання інвестиційної привабливості проєктів (модельні дані)

Альтер-натива	Оцінка за $К_1$ (Рентабельність), TFN	Оцінка за $К_2$ (Комерційний потенціал), TFN	Оцінка за $К_3$ (Інноваційність), TFN	Підсумкова дефазифікована оцінка	Рейтинг
Проєкт $А_1$	(0.50; 0.75; 1.00)	(0.25; 0.70; 1.00)	(0.75; 1.00; 1.00)	0.654	2
Проєкт $А_2$	(0.75; 1.00; 1.00)	(0.50; 0.75; 1.00)	(0.50; 0.75; 1.00)	0.815	1
Проєкт $А_3$	(0.25; 0.50; 0.75)	(0.75; 1.00; 1.00)	(0.25; 0.50; 0.75)	0.542	3

Джерело: сформовано авторами

Як свідчать результати моделювання, проєкт A_2 отримав найвищий загальний бал (0,815), оскільки продемонстрував найкращий баланс між очікуваною фінансовою віддачею, інноваційністю та високим комерційним потенціалом. Водночас проєкт A_1, незважаючи на високі показники рентабельності та найвищу технологічну інноваційність ($К_3$), був зміщений алгоритмом на другу позицію через нижчий шанс успішної комерціалізації на етапі виходу на ринок.

Використання штучного інтелекту для попередньої обробки природної мови експертів дозволяє автоматизувати аналіз масивів текстової фінансової аналітики та перетворювати їх на структуровані вхідні дані. Впровадження такої гібридної AI-системи в практику інвестиційних фондів може сприяти підвищенню об’єктивності розподілу капіталу в умовах неповної інформації [3].

Інтеграція NLP-технологій та методології ANFIS у межах єдиної парадигми демонструє потенціал використання для сучасної економічної аналітики, виступаючи практичним втіленням концепції нейро-символічного штучного інтелекту (Neuro-Symbolic AI) [4]. Поєднання аналітичної потужності та здатності до самонавчання штучних нейронних мереж із прозорістю, математичною строгістю та інтерпретованістю нечіткої логіки дозволяє подолати головні недоліки сучасних генеративних моделей (зокрема, проблему «галюцинацій» та непрозорості рішень). У практичній площині венчурного аналізу запропонований підхід трансформує інтуїтивне оцінювання на прозорий, математично верифікований процес. Автоматизована екстракція знань із неструктурованого тексту та використання апарату дефазифікації дозволяють формалізувати експертні оцінки та можуть сприяти підвищенню об’єктивності розподілу капіталу в умовах ринкової турбулентності.

Література

1. Adaptive neuro-fuzzy inference system for accurate power forecasting for on-grid photovoltaic systems: A case study in Sharjah, UAE / T. Salameh та ін. // Energy Conversion and Management: X. – 2025. – С. 100958. – URL: https://doi.org/10.1016/j.ecmx.2025.100958 (дата звернення: 21.05.2026).

2. Harding C., Walker E., Walker. The variety generated by the truth value algebra of T2FSs // Fuzzy Sets and Systems. – 2010. – С. 735–749. – URL: https://doi.org/10.1016/j.fss.2009.07.004 (дата звернення: 22.05.2026).

3. Hou Y., Huang J. The limits to growth in the AI-driven economy // China Economic Review. – 2025. – URL: https://doi.org/10.1016/j.chieco.2025.102510 (дата звернення: 23.05.2026).

4. Mohamed Z. E., Refaie Ali A., Dabour W. Optimizing adaptive neuro-fuzzy inference system model based Chaotic Harris Hawks algorithm for stock prediction // Scientific Reports. – 2025. – Т. 15, № 1. – URL: https://doi.org/10.1038/s41598-025-15022-8 (дата звернення: 24.05.2026).

Олексій Мельник
д-р.екон.наук, професор
Микола Клєстов
здобувач PhD
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

LINKEDIN TALENT INSIGHTS ЯК ЦИФРОВИЙ ІНСТРУМЕНТ АНАЛІТИКИ СТРУКТУРИ ІТ-РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Цифровізація економіки трансформує джерельну базу економічної аналітики: дедалі більша частка аналітичних висновків спирається на великі масиви даних цифрових платформ (Big Data), а не лише на традиційну офіційну статистику та галузеві опитування. Особливо гостро питання якості джерел постає в аналітиці ринку праці ІТ-сектора України, структурна оцінка якого (співвідношення сервісного та продуктового сегментів) досі ґрунтується переважно на щорічному опитуванні «Портрет ІТ-спеціаліста» платформи DOU [3]. Дані такого опитування отримані методом самовідбору (convenience sampling), що створює потенційне зміщення вибірки й обмежує надійність структурних оцінок.

Перспективним альтернативним джерелом є професійна мережа LinkedIn, агреговані дані якої дедалі активніше використовуються в академічних дослідженнях ринків праці: показано особливу репрезентативність платформи для knowledge-work сегменту [1], а також валідовано агреговані LinkedIn-індикатори проти показників Міжнародної організації праці [5]. Для ІТ-сектора так зване зміщення покриття (coverage bias) працює на користь дослідника, оскільки саме ІТ-фахівці мають одне з найвищих проникнень платформи. Попри це, спроби кількісно оцінити *структуру* ІТ-ринку (частки бізнес-моделей) засобами цифрових платформних даних залишаються поодинокими.

Мета дослідження — продемонструвати застосування цифрового бізнес-інструмента LinkedIn Talent Insights для отримання відносної оцінки частки аутсорсингового сегмента в ІТ-ринку праці України та зіставити результат із даними DOU й IT Research Ukraine 2025 [6].

Дослідження проведено у серпні 2025 року з використанням LinkedIn Talent Insights — платного інструмента, що надає агреговані статистичні дані про LinkedIn-популяцію без доступу до індивідуальних профілів. Ключовий принцип дизайну — «одна платформа — один знаменник»: і чисельник, і знаменник обчислюються в одному інтерфейсі за однаковою конфігурацією фільтрів, що частково нейтралізує спільні для всіх ефекти відбору (selection effects). Оцінка має суто відносний характер:

$$Share = \frac{N(\text{аутсорс} \cap \text{фільтри})}{N(\text{IT} \cap \text{фільтри})}.$$

Референтну IT-популяцію визначено як множину профілів за фільтром Location = Ukraine та сталим набором навичок і посад (Java, JavaScript, PHP, Python, C, C++, Go та ін.), що не змінювався між порівняннями. Аутсорсинговий сегмент — це профілі, поточний роботодавець яких належить до сформованого переліку сервісних вендорів (389 компаній: аутсорс, аутстаф, MSP/EOR), з виключенням каптивних R&D-центрів і продуктових компаній. Основний зріз виконано для сегмента компаній розміром 50+ працівників (менше шуму від мікрокоманд). Результати наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 — Оцінка частки аутсорсингового сегмента в IT-популяції LinkedIn (сегмент 50+, серпень 2025 р.)

Показник	Значення
Референтна IT-вибірка (Ukraine, 50+), профілів	≈ 95 000
Аутсорсинговий сегмент (топ-100 + «довгий хвіст»), профілів	33 000–34 000
Частка аутсорсу	34,7–35,8 % (≈ 35 %)

Джерело: складено авторами за даними LinkedIn Talent Insights.

Отримана оцінка ≈ 35 % є консервативною нижньою межею загальної частки аутсорсу. По-перше, за степеневим (Zipf) розподілом розмірів фірм [2] «довгий хвіст» малих компаній (< 50 працівників) містить значний обсяг зайнятості, а частка сервісних фірм у ньому потенційно вища через нижчі бар'єри входу порівняно з продуктовими компаніями, що мають вищі фіксовані витрати [4]. По-друге, точність ідентифікації аутсорсингових компаній у хвості обмежена нетиповими назвами та дублікатами сторінок.

LinkedIn-оцінка (≈ 35 % для сегмента 50+) узгоджується з іншими джерелами на якісному рівні, попри систематичну різницю в абсолютних значеннях: IT Research Ukraine 2025 фіксує 46 % серед 2 062 компаній [6], а DOU 2023 — паритет ≈ 40 %/40 % серед близько 15 тис. респондентів [3]. Розбіжність структурна: джерела використовують різні одиниці вимірювання (компанії, індивідуальні профілі, респонденти) та мають різні механізми зміщення (coverage bias для LinkedIn проти self-selection bias для DOU), а LinkedIn-оцінка стосується лише сегмента 50+. Усі три джерела підтверджують спільний тренд: частка аутсорсу залишається значною, але вже не домінуючою.

LinkedIn Talent Insights є придатним цифровим інструментом для відносних (композиційних) оцінок структури IT-ринку праці у high-skill сегменті. Його перевага перед традиційним агрегуванням різнорідних джерел (DOU, Djinni, статистика НБУ, Держстат) полягає в тотожності знаменника: будь-який фільтр застосовується однаково до всіх профілів, тому систематичні зміщення впливають на чисельник і знаменник в одному напрямку та частково компенсуються у частці. Для економічної аналітики це означає можливість відтворюваного моніторингу структури галузевого ринку праці засобами платформних Big-Data-джерел. Перспективи подальших досліджень — побудова часових рядів LinkedIn-оцінок для відстеження структурної трансформації, автоматизація класифікації компаній за бізнес-моделлю засобами обробки природної мови (NLP) для підвищення повноти охоплення «довгого хвоста», а також крос-валідація з альтернативними цифровими джерелами.

Література

1. Al Baghal T., Sloane L., Mavletova A., Couper M.P., Hughes A., Wenz A., Burton J. Linking Survey and LinkedIn Data // Journal of the Royal Statistical Society: Series A. – 2024. – URL: https://doi.org/10.1093/jrsssa/qnae048 (дата звернення: 12.08.2025).
2. Axtell R.L. Zipf Distribution of U.S. Firm Sizes // Science. – 2001. – Vol. 293, No. 5536. – P. 1818–1820. – URL: https://doi.org/10.1126/science.1062081 (дата звернення: 12.08.2025).
3. DOU.ua. Портрет IT-спеціаліста — 2023. Аналітика // DOU.ua. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2023/ (дата звернення: 26.02.2026).
4. Hopenhayn H.A. Entry, Exit, and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium // Econometrica. – 1992. – Vol. 60, No. 5. – P. 1127–1150. – URL: https://doi.org/10.2307/2951541 (дата звернення: 12.08.2025).
5. Kashyap R., Verkroost F.C.J. Analysing Global Professional Gender Gaps Using LinkedIn Advertising Data // EPJ Data Science. – 2021. – Vol. 10, No. 1. – URL: https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-021-00294-7 (дата звернення: 12.08.2025).
6. Lviv IT Cluster; IT Research Ukraine 2025. Ukrainian Tech Industry in the Fourth Year of the War: Stabilization, New Strategies, and a Shift in Market Architecture // scroll.media / Lviv IT Cluster. – 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://scroll.media/en/2025/12/11/it-research-ukraine-2025/ (дата звернення: 04.03.2026).

Марина Мельникова
д-р.екон.наук, доцент
Інститут економіки
промисловості НАН України
Київ, Україна

ПРО ПЕРЕХІД ДО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АНАЛІТИЧНОМУ БЛОЦІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ

Актуальність розгляду питань використання штучного інтелекту в системах управління складними організаційно-економічними системами, до яких відносяться виробничо-господарські комплекси (далі – ВГК), обумовлено загальними тенденціями впровадження цифрових технологій у відповідності до завдань Четвертої промислової революції, про що наголошувалося в програмних документах Уряду України та в дослідженнях вчених і практиків в довоєнний період, в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Зокрема, серед публікацій, присвячених питанням використання штучного інтелекту в процесі управління, взагалі, та його аналітичній складовій, зокрема, слід відмітити дослідження [1-3]. Спираючись на них та власний досвід сформулюємо пропозиції щодо переходу до використання штучного інтелекту в аналітичному блоці системи управління виробничо-господарським комплексом, як це визначено в темі цього дослідження.

Система управління ВГК спрямована на обґрунтування, прийняття та реалізацію рішень як функціональних (пов'язаних з плануванням, організацією (координацією), фінансуванням, контролем виробничої та господарської діяльності), так ситуаційних (пов'язаних з виявленням та подоланням відхилень від нормального протікання виробничого або господарського процесу). Обґрунтування управлінських рішень здійснюється на підставі використання методів та інструментів економічного аналізу, які вбудовуються в інформаційно-комп'ютерну систему підтримки прийняття рішень засновану на використанні ресурсо-комунікаційної моделі [4]. Ресурсо-комунікаційна модель дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів та підтримує організаційну стійкість ВГК. Інформаційно-комп'ютерна система підтримки прийняття рішень в управлінні ВГК звичайно складається з трьох блоків: програмно-апаратного, облікового та аналітичного [4]. Саме в аналітичному блоці здійснюється аналіз економічної інформації про виробничу і господарську діяльність та підготовка управлінських рішень за результатами проведеного аналізу. В умовах цифрової трансформації системи управління ВГК, пов'язаною з впровадженням смарт-технологій в процес виробництва, доцільно формування додаткового блоку «Технологічні дані - економічна інформація» [4]. Зазначене обумовлено тим, що варіанти рішень, пов'язаних з управлінням ресурсоємністю продукції формуються після обробки в аналітичному блоці економічної інформації та надаються особі, яка має повноваження приймати рішення. Як зазначають

фахівці [1;2] перехід до використання штучного інтелекту дозволяє формувати та приймати рішення з управління ресурсоємністю продукції на підставі аналізу технологічних даних без перетворення їх в економічну інформацію. Однак у господарській складовій аналітичного блоку системи управління ВГК процес переходу до використання штучного інтелекту здійснюється складніше, оскільки він охоплює процес господарювання – взаємодію з постачальниками та покупцями (замовниками), фінансовими організаціями і т. ін.

Штучний інтелект в господарській складовій аналітичного блоку використовується для аналізу стану ринкового середовища, визначення найбільш вигідного постачальника або покупця, вибору мінімального проценту по кредиту, податкового планування та інших завдань. Всі ці завдання виконуються по запиту експерта (персоналу) та використовують зовнішні дані, які потребують верифікації і підтримки відповідного рівня кібербезпеки, про що докладно розглянуто в дослідженнях [1;2]. Поряд з цим особливої уваги заслуговують отримані та проаналізовані за допомогою штучного інтелекту дані, оскільки має сенс забезпечити їх відповідальне споживання [3] при виборі та прийняті управлінських рішень. Це потребує врахування поведінки експерта (персоналу) на етапі переходу до використання штучного інтелекту. Поведінка може коливатися від повного неприйняття до повної довіри результатам аналізу даних, які отримуються за допомогою штучного інтелекту. Тому доцільно забезпечити помірно критичне відношення експерта (персоналу) до результатів аналізу, отриманих на підставі використання штучного інтелекту, що досягається за допомогою організації підвищення професійної кваліфікації.

Таким чином, можна зробити висновок про те що, перехід до використання штучного інтелекту в аналітичному блоці системи управління ВГК потребує особливих підходів, пов’язаних з виробничою та господарською складовими і наявністю кваліфікованого персоналу. Подальших досліджень потребують питання переходу до використання штучного інтелекту для аналізу даних та прийняття рішень учасниками промислового симбіозу в міжгалузевих ВГК.

Література

1. Ставицький О.В., Пантєєв Р. Л. Використання штучного інтелекту в аналітиці даних. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. праць. 2025. № 3-4. С. 206-215. DOI: 10.31767/nasoa.3-4-2025.20

2. Тимків О. Роль штучного інтелекту й аналітики даних у прогнозуванні й підтримці змін в ІТ-сфері. *Актуальні проблеми економіки.* 2026. №3(297). С.34-43.

3. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Олійник Є.В. Штучний інтелект, big data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-151

4. Мельникова М.В. SMART-трансформації ресурсо-комунікаційної моделі виробничо-господарського комплексу *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5374

Олексій Мізін
здобувач PhD
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

КОНКУРЕНТНІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ПЛАТФОРМНОЇ ЕКОНОМІКИ

Становлення платформної економіки є не еволюційним, а структурним зрушенням у логіці організації ринків. Якщо індустріальна економіка будувалась навколо лінійних ланцюгів створення вартості — виробник → посередник → споживач — то платформна модель замінює цю логіку багатосторонньою взаємодією, де платформа виступає організатором екосистеми, а не учасником традиційного ринку. Саме ця структурна трансформація зумовлює необхідність переосмислення конкурентних відносин та аналітичного інструментарію, розробленого для попередньої економічної реальності.

Стрімкий розвиток цифрових платформ — від маркетплейсів і пошукових систем до платіжних екосистем і операційних середовищ — суттєво змінює природу конкурентних відносин. Amazon, Google, Meta, Uber та їхні аналоги функціонують за принципово іншою логікою, ніж традиційні галузеві фірми: вони не виробляють і не продають товар у звичному розумінні, а організовують взаємодію між різними групами учасників, отримуючи цінність з мережевих ефектів та контролю над даними. Конкуренція у такому середовищі розгортається не між фірмами за частку ринку, а між екосистемами за залучення та утримання учасників з обох сторін платформи.

Класичний інструментарій конкурентного аналізу — індекс Херфіндаля-Гіршмана (HHI), тест SSNIP, аналіз цінової еластичності та визначення меж релевантного ринку — розроблявся для однобічних ринків, де фірма взаємодіє з одним типом контрагентів і встановлює єдину ціну на однорідний або диференційований продукт. Ці методи імпліцитно передбачають, що ринкова влада виявляється насамперед у здатності утримувати ціну вище конкурентного рівня. Однак у платформній економіці таке припущення є структурно хибним.

Теорія багатосторонніх ринків, сформована у працях Роше і Тіроля [1], Еванса і Шмалензі [2], Армстронга [3], показує, що платформа одночасно обслуговує дві або більше групи агентів, між якими існують непрямі мережеві ефекти: цінність платформи для однієї групи зростає зі збільшенням числа учасників іншої. Внаслідок цього платформи можуть свідомо встановлювати нульову або навіть від'ємну ціну для однієї зі сторін (наприклад, для кінцевих споживачів у пошукових системах чи соціальних мережах), субсидуючи її за рахунок іншої сторони (рекламодавців). З точки зору традиційного HHI чи тесту SSNIP такий ринок виглядає як такий, що не має монопольних ознак — навіть якщо платформа займає домінуюче становище у системному сенсі.

Проблема посилюється специфікою даних як конкурентного ресурсу. Шапіро і Варіан [4] ще наприкінці 1990-х рр. вказували на роль мережевих ефектів і

контролю над стандартами як джерел конкурентної переваги в інформаційній економіці. У сучасних умовах дані набувають значення ключового виробничого ресурсу: платформа, що першою досягає критичної маси користувачів, отримує самовідтворювану перевагу — більше даних забезпечують кращі алгоритми, кращі алгоритми залучають більше користувачів. Кремер, де Монтьє та Швайцер [5] у доповіді для Єврокомісії формалізували це явище як «домінування на основі даних», яке традиційні антимонопольні інструменти не здатні виявити та виміряти.

Практична відповідь на виклики становлення платформної економіки знайшла відображення у запровадженні Регламенту ЄС про цифрові ринки (Digital Markets Act, 2022), який переводить конкурентну політику щодо системно значущих платформ з реактивного антимонопольного підходу в режим проактивного ex ante регулювання. DMA встановлює прямі зобов'язання для «воротарів» (gatekeepers) щодо прозорості алгоритмічного ранжування, недискримінаційного доступу, переносимості даних та заборони самопріоритизації. Герасименко та Мазаракі [6] аналізують імплікації цього регуляторного зсуву для формування нового аналітичного та правового інструментарію в Україні.

Таким чином, становлення платформної економіки як нової парадигми організації ринків вимагає відповідної трансформації підходів до аналізу конкурентних відносин. Традиційні метрики концентрації та ринкової влади, орієнтовані на цінові індикатори однобічних ринків, є структурно недостатніми для оцінки конкурентної динаміки платформних екосистем. Адекватний аналіз конкурентних відносин у цій сфері потребує інтеграції концепцій багатосторонніх ринків, мережевих ефектів, витрат на перемикання та контролю над даними — як теоретичної бази для розробки нових методологічних підходів до визначення меж ринку, оцінки ринкової влади та ідентифікації антиконкурентних практик у цифровому середовищі.

Література

1. Rochet J.-C., Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report. RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37, No. 3. P. 645–667.

2. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 272 p.

3. Armstrong M. Competition in Two-Sided Markets. RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37, No. 3. P. 668–691.

4. Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 352 p.

5. Crémer J., de Montjoye Y.-A., Schweitzer H. Competition Policy for the Digital Era. Report for the European Commission. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2019. 145 p.

6. Герасименко А., Мазаракі Н. The «New Normal» in Competition — Filling the Gaps of Ukrainian Competition Law in the Digital Economy Age // Competition and Intellectual Property Law in Ukraine. Berlin : Springer, 2023. P. 147–171.

Артем Міньков
юридичний консультант
ТОВ «Укргазнафта»
Слов'янськ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЗОВОГО СЕКТОРУ

Сучасний етап розвитку підприємств газового сектору України характеризується системною трансформацією управлінських механізмів, що зумовлено як внутрішніми структурними проблемами галузі, так і зовнішніми викликами воєнної економіки, енергетичної нестабільності та посиленням глобальної конкуренції на енергетичних ринках. У цих умовах цифровізація набуває статусу ключового стратегічного інструменту підвищення ефективності, адаптивності та стійкості підприємств критичної інфраструктури.

Цифровізація системи управління газовими підприємствами передбачає комплексне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі рівні управлінського процесу — від оперативного контролю виробничих процесів до стратегічного планування розвитку підприємства. Особливе значення мають SCADA-системи, технології інтернету речей (IoT), аналітика великих даних (Big Data), а також алгоритми штучного інтелекту, які забезпечують можливість прогнозування аварійних ситуацій, оптимізації потоків газу та підвищення енергоефективності [1].

Важливим наслідком цифрової трансформації є якісна зміна самої моделі управління підприємствами газового сектору. Відбувається перехід від традиційних централізованих ієрархічних структур до більш гнучких, децентралізованих та мережевих систем управління. Такі системи базуються на принципах інтеграції даних у реальному часі, автоматизації прийняття рішень та формуванні єдиного інформаційного простору підприємства, що дозволяє суттєво підвищити швидкість реакції на кризові ситуації та ефективність використання ресурсів [6, с. 104–117].

У контексті воєнної економіки цифровізація набуває також критичного значення для забезпечення безперервності функціонування газової інфраструктури. В умовах ризику фізичного пошкодження об'єктів, перебоїв постачання та нестабільності енергетичних маршрутів цифрові технології забезпечують можливість дистанційного моніторингу, оперативного реагування та управління розподіленими системами газопостачання. Це суттєво підвищує рівень операційної стійкості підприємств та знижує ризики системних збоїв [4].

Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки, оскільки цифровізація одночасно розширює поверхню вразливості енергетичних систем. Зростання кількості підключених пристроїв, інтеграція хмарних технологій та автоматизованих систем управління створюють нові можливості для кіберзагроз. У зв'язку з цим формування комплексної системи кіберзахисту стає невід'ємною складовою цифрової трансформації підприємств газового сектору [3, с. 154–167].

Ефективність цифровізації також безпосередньо залежить від рівня інвестиційного забезпечення та розвитку людського капіталу. Впровадження сучасних цифрових технологій потребує значних фінансових ресурсів, модернізації технічної бази, а також підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з інтелектуальними системами управління. Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу може суттєво уповільнювати процес трансформації та знижувати її результативність [2, с. 252-259].

Крім того, важливою умовою успішної цифровізації є удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері енергетики. Законодавча база повинна враховувати специфіку функціонування цифрових систем управління, забезпечувати захист даних, регулювання кібербезпеки та створення умов для інноваційного розвитку підприємств газового сектору. Без належної правової підтримки цифровізація не може бути реалізована в повному обсязі [5, с. 146–155].

Таким чином, цифровізація виступає системоутворюючим фактором трансформації системи управління підприємствами газового сектору України. Вона забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, посилення енергетичної безпеки, зростання адаптивності підприємств до кризових умов та формування нової моделі інтелектуального управління енергетичною інфраструктурою.

Література

1. Андрійчук І., Шкіндюк, С. Напрями покращення цифрових трансформацій у газорозподільних підприємствах. *Економіка та суспільство*, Вип. № 82, 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-130

2. Вовк О., Ковальчук А. (2025). Цифрові технології розвитку людського капіталу при забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки економіки України. Development Service Industry Management, № 4, 2025. С. 252-259. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(34)

3. Мануілов Я. С. Забезпечення кібербезпеки об’єктів критичної інфраструктури в умовах кібервійни. Інформація і право. 2023. № 1(44). С. 154–167. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/15_25.pdf

4. Морозова О. С., Земляков І. С., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Гараздюк В. В. Економіка газової промисловості України в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук, Вип. 6, 2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14909772

5. Новосад І. В. Правове регулювання нафтогазових відносин в Україні: євроінтеграція та воєнні виклики. Аналітично-порівняльне правознавство, № 01(2). 2026. С. 146–155. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.2.23

6. Погосов О., Пашкова Л., Пасічник П., Кравчук О., Новіков В., Кулінко Є. Цифрова трансформація в нафтогазовій галузі: можливості та виклики в умовах сучасної України. *Вентиляція, освітлення та теплогазопостачання*, Вип. 56, 2026, С. 104–117. DOI: https://doi.org/10.32347/2409-2606.2026.56.104-117

Даниїла Олійник
д-р.екон.наук, професор
Національний інститут
стратегічних досліджень
Київ, Україна
Степан Кошкаров
канд.екон.наук, доцент
Чернівецький кооперативний
фаховий коледж економіки і права
Чернівці, Україна

ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

На даному етапі економічного розвитку питання формування цифрового суверенітету України в умовах війни, глобальної технологічної конкуренції та інтеграції до цифрового ринку ЄС є одним з першочергових. Цифрові технології та онлайн-платформи, як показала повномасштабна війна рф, використовуються як зброя для підриву порядку, заснованого на правилах, так і порушення функціонування демократії. В Україні протягом останніх років спостерігається тенденція щодо необхідності зміцнення цифрового суверенітету як здатності діяти незалежно в цифровому світі, зберігаючи відкритість глобальним мережам і спираючись на європейські цінності демократії, верховенства права та захисту прав людини. У поточній цифровій стратегії Європи [1] та Цифровому компасі до 2030 року [2] технологічний суверенітет визначений як один з ключових пріоритетів щодо зменшення залежності від технологій, який забезпечується, в першу чергу, цілісністю та стійкістю інфраструктури даних, мереж та комунікацій.

У міжнародній практиці цифровий суверенітет розглядається як здатність держави, союзу держав або суспільства контролювати власні цифрові ресурси, дані, інфраструктуру, технології та правила їх використання відповідно до власних політичних, економічних і правових інтересів [3]. Для України це вимагає визначення власних правил та цінностей в цифрову епоху та створення належних умов для розвитку та розгортання ключових можливостей, тим самим зменшуючи залежність від інших країн щодо найважливіших технологій. Згідно визначення видатного українського вченого В.П. Горбуліна інформаційний суверенітет означає, що всі правила поведінки в інформаційному просторі певної держави встановлює тільки вона сама, і ніхто інший [4]. Цифровий суверенітет розглядається як значно ширша категорія, яка охоплює широкий спектр питань від контролю над даними та дата-інфраструктури; технологічної автономії; кібербезпеки та стійкості; незалежності від Big Tech і зовнішніх платформ; цифрової ідентичності; ШІ-суверенітету; хмарної та мережевої незалежності до здатності формувати власне цифрове регулювання.

Основними тематичними напрямами дослідження цифрового суверенітету в науковій літературі є праці європейських вчених таких, як Харун Шейх, Пол Тіммерс, Франческа Бріа, Бенджамін Бреттон, Роберто Балдоні, Нік Срнічек та

ін. в яких цифровий суверенітет визначають як контроль над цифровими екосистемами; здатність забезпечувати безперервний доступ до критичних технологій та політичну та економічну автономію у цифровому середовищі. Так, всесвітньо відомий вчений Харун Шейх у своїй статті «Європейський цифровий суверенітет: багаторівневий підхід» розглядає цифровий суверенітет як багаторівневу систему вертикальної архітектури, де здатність здійснювати контроль на одному рівні різних технологічних шарів даних, мереж, хмарних обчислень, ШІ, апаратної інфраструктури накладаються один на одного в глобальному цифровому світі і нерозривно пов'язана із залежностями на інших рівнях [5]. Концепції суверенітету даних, цифрових спільних ресурсів, публічної цифрової інфраструктури знайшли відображення в працях Франческа Бріа (Іспанія), у тому числі щодо теорії технологічної незалежності міст і держав на основі управління спільними ресурсами, яка лягла в основу даних спільного користування та управління спільною цифровою інфраструктурою [6]. Подальші дослідження вчених нині акцентують увагу на: суверенітеті ШІ щодо формування власних ШІ-моделей та розбудові обчислювальних потужностей; хмарному суверенітеті з побудови незалежної хмарної інфраструктури; зменшенні платформної залежності; кібербезпеці та контролі критичних технологій і мереж та суверенітеті цифрової ідентичності та ін.

Кожна країна самостійно обирає модель цифрового суверенітету, що є однією з ключових ліній сучасної глобальної конкуренції цифрових моделей. Так, ЄС орієнтується на управління на основі прав людини [7] за допомогою підходу, визначеного Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй і трактує цифровий суверенітет як: «здатність діяти незалежно в цифровому світі», зберігаючи відкритість глобальним мережам і спираючись на європейські цінності демократії, верховенства права та захисту прав людини [8].

Цифровий суверенітет в ЄС пов'язують з контролем над даними, розвитком власних хмарних сервісів, напівпровідниками, ШІ-інфраструктурою, цифровою ідентичністю та цифровою стратегічною автономією з особливим акцентом на ризиках технологічної залежності, цифрову безпеку критичної інфраструктури та відкриті стандарти;

Одним із найбільш системних прикладів реалізації моделі цифрового суверенітету є Китай, який обрав модель державоцентричного управління, де держава прагне забезпечити контроль над даними, технологічну автономію, кіберсуверенітет, фінансовий цифровий контроль, незалежність від зовнішніх цифрових платформ та інфраструктур. На законодавчому рівні в Китаї закріплені нормативно-правові акти щодо захисту цифрового суверенітету, безпеки та інтересів розвитку держави – закони з кібербезпеки [9] та безпеки даних [10], які регламентують локалізацію даних та контроль критичної інформаційної інфраструктури; екстериторіальне застосування; обмеження транскордонної передачі даних. Така модель цифрового суверенітету поєднує жорстке державне регулювання, формування власних цифрових екосистем, підтримку національних технологічних корпорацій та централізоване управління цифровими потоками даних і закріплює наявність власної інфраструктури, дата-центрів, ШІ-потужностей, підтримки національних платформ та фінансових

цифрових інструментів. Внаслідок таких заходів Китай сформував власні технологічні гіганти, які стали національними платформами даних; основою ШІ-екосистем та інструментами цифрової автономії.

В умовах повномасштабної війни з РФ та інтеграції до ЄС цифровий суверенітет України є не лише питанням технологічної незалежності, а ключовим елементом національної безпеки, що обумовлює потребу у забезпеченні стійкості економіки, контролю власного цифрового простору, інфраструктури і даних та формування потенціалу для розбудови спільної безпекової архітектури цифрового простору між Україною та ЄС, заснованої на європейських цінностях. Системні кібератаки на критичну інфраструктуру та масштабні дезінформаційні кампанії РФ становлять пряму загрозу суверенітету України, а їхній транскордонний характер вимагає консолідації зусиль та формування спільного європейського цифрового простору, заснованого на європейських цінностях. Стратегічне партнерство між Україною та ЄС у сфері цифрового суверенітету є необхідною умовою для зміцнення загальноєвропейської безпекової архітектури з поєднанням стратегічної комунікації, оперативного обміну даними між силами оборони та протидії дезінформації.

У сучасних умовах цифровий суверенітет України має формуватися не як ізоляціоністська модель технологічної автономії, а як модель стратегічної цифрової спроможності держави, сумісна з європейським цифровим простором та принципами відкритої економіки. Для України цифровий суверенітет означає здатність держави, суспільства та економіки забезпечувати контроль над критичними цифровими ресурсами, інфраструктурою, даними та ключовими технологіями, зберігаючи при цьому інтегрованість до Єдиного цифрового ринку ЄС. Особливого значення набуває контроль над критичною цифровою інфраструктурою, зокрема дата-центрами, телекомунікаційними мережами, хмарними платформами, державними реєстрами, системами цифрової ідентифікації та інфраструктурою штучного інтелекту.

Для України проблема цифрового суверенітету значно посилюється високим рівнем технологічної залежності від глобальних Big Tech-компаній, іноземних хмарних сервісів, програмного забезпечення, платформ зберігання та обробки даних, а також дефіцитом власних обчислювальних потужностей і цифрової промислової бази. У цьому контексті першочерговими заходами щодо зміцнення цифрового суверенітету України мають стати:

- розбудова національної та інтегрованої з ЄС мережі захищених дата-центрів і хмарної інфраструктури для зберігання критичних державних даних та забезпечення безперервності функціонування державних цифрових сервісів;
- формування національної інфраструктури обчислювальних потужностей для розвитку систем штучного інтелекту, включаючи створення AI-фабрик, GPU-кластерів та центрів високопродуктивних обчислень;
- розвиток суверенної системи управління державними даними та впровадження механізмів безпечного обміну даними відповідно до європейських підходів Data Governance Act та European Data Spaces;
- інтеграція України до європейської цифрової інфраструктури, зокрема у сферах кібербезпеки, цифрової ідентичності, хмарних сервісів, електронних довірчих послуг та транскордонного обміну даними;

- забезпечення кіберстійкості критичної інфраструктури шляхом створення резервних систем управління, географічно розподілених дата-центрів та механізмів швидкого відновлення цифрових систем;

- стимулювання розвитку відкритих технологій, відкритого програмного забезпечення та відкритих стандартів для зменшення критичної залежності від окремих іноземних постачальників;

- формування системи нормативно-правового регулювання у сфері штучного інтелекту, захисту даних та платформної економіки відповідно до acquis ЄС;

- розвиток цифрових компетентностей та кадрового потенціалу у сферах кібербезпеки, штучного інтелекту, управління даними та цифрового врядування.

У стратегічній перспективі цифровий суверенітет України має стати складовою європейської цифрової стратегічної автономії у формуванні спільної європейської архітектури кібербезпеки, інфраструктури даних, цифрової ідентичності та штучного інтелекту.

Література

1. The von der Leyen Commission: for a Union that strives for more. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_19_5542/IP_19_5542_EN.pdf

2. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. URL: https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/03/2030-Digital-Compass-the-European-way-for-the-Digital-Decade.pdf

3. Цифровий суверенітет Європи: виклики, альтернативи та як перейти до цифрової незалежності. URL: https://dou.ua/forums/topic/53450/

4. The World Hybrid War: Ukrainian Forefront: monograph abridged and translated from Ukrainian / Volodymyr Horbulin. — Kharkiv: Folio, 2017. — 158 p. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-01/GW_engl_site.pdf

5. European Digital Sovereignty: A Layered Approach.URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s44206-022-00025-z

6. Public policies for digital sovereignty. URL: https://www.linkedin.com/in/francescabria

7. The Geopolitics of EU Competition Law URL: https://dou.ua/forums/topic/53450/

8. Practice Note: Supporting Rights Based Governance in Fragile and Conflict-Affected Settings. URL: https://www.undp.org/publications/practice-note-supporting-rights-based-governance-fragile-and-conflict-affected-settings

9. Data Security Law of the People’s Republic of China. URL: https://en.spp.gov.cn/2021-06/10/c_948426_2.htm

10. Translation: Cybersecurity Law of the People’s Republic of China (Effective June 1, 2017). URL: https://digichina.stanford.edu/work/translation-cybersecurity-law-of-the-peoples-republic-of-china-effective-june-1-2017/

Євген Панченко
д-р.екон.наук, професор
Єгор Киян
канд.екон.наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Штучний інтелект все більш широко застосовується в різних сферах людської діяльності, зокрема в міжнародному бізнесі, що пов'язано насамперед із якісним розширенням аналітичних можливостей прогнозування перспектив прогнозування розвитку суб'єктів підприємництва різних форм власності. Адже, як зазначав генеральний директор корпорації _-- С.Надел на одному із Давоських форумів: «Штучний інтелект посилює будь-який професійний досвід, доповнюючи людські можливості такими експертними знаннями і такою потужністю прогнозування, які не можуть бути досягнуті людиною» [1]. Цілком зрозуміло, що різні аспекти використання штучного інтелекту в господарській діяльності широко дискутуються дослідниками різних галузей і діловими колами [2].

Як відомо, термін «штучний інтелект» з'явився ще в 1956 році, коли в Дартмутському коледжі, в якому була створена в 1906 році перша у світі магістерська програма з бізнес-адміністрування [3], було проведено першу конференцію зі штучного інтелекту. На цій конференції група молодих дослідників у складі Клода Шеннона, Марвіна Мінського, Джона Макарті, на чолі з останнім, обговорювали проблему методів імітації машиною людського мислення. Згодом Артур Семюел в компанії Ай Бі Ем створив програму, що сама навчалась, після чого і почала інтенсивно розвиватись наукова дисципліна штучного інтелекту [4].

Цілком закономірним в цьому зв'язку розширення обсягів і тематики досліджень в галузі використання штучного інтелекту для аналізу сучасної проблематики розвитку міжнародного бізнесу, частка якого в структурі глобальної економіки закономірно зростає. Особливо варто зазначити найбільш масштабне з таких досліджень, яке було проведено міжнародною компанією Antropic, розробником чат-бота Claude у грудні 2025 року. В процесі зазначеного дослідження було опитано понад 80 тисяч користувачів ШІ із 159 країн, використовуючи 70 мов [5]. Найбільш цікавими виявились результати досліджень двох проблем: мотивації та ризиків використання штучного інтелекту в міжнародному бізнесу, які наведені нижче.

Як видно з наведеної таблиці 1, користувачів насамперед цікавлять не питання розвитку підприємництва, що посідає сьому позицію (8,7% опитаних), а професійний розвиток, особиста трансформація, повсякденне управління життям, тобто трійка лідерів сумарно становить майже половину – 46%. Таким чином очікування дослідників щодо використання штучного інтелекту з метою

нарощування продуктивності праці не підтвердилось. Навпаки висновок виявився фактично протилежним: життя важливіше за продуктивність.

Таблиця 1. Мотивація використання штучного інтелекту в міжнародному бізнесі

Місце	Тип мотивації	% опитаних
1	Професійний розвиток	18,8
2	Особиста трансформація	13,7
3	Повсякденне управління життям	13,5
4	Вивільнення часу для життя	11,1
5	Фінансова незалежність	9,7
6	Суспільна трансформація	9,4
7	Підприємництво	8,7
8	Навчання і розвиток	8,4
9	Креативна діяльність	5,6
10	Решта мотивів	1,1
	Всього	100,0

Джерело: [6]

Не менш цікавими виявились і результати оцінок ризиків використання ШІ в міжнародному бізнесі. Адже лише 11% опитаних респондентів не зазначили загроз у використанні штучного інтелекту, в той час як решта – 89% – сказали на щонайменше одну проблему. Більш детальна інформація з цієї проблеми наведена нижче.

Таблиця 2 – Ризики використання штучного інтелекту в міжнародному бізнесі

Місце	Вид ризиків	% опитаних
1	Ненадійність оцінок, помилковість	26,7
2	Загроза робочим місцям та економіці	22,3
3	Втрата людської автономії та волі	21,9
4	Когнітівна атрофія	16,3
5	Посилення регулювання	14,7
6	Неінформованість	13,6
7	Посилення нагляду	13,1
8	Ворожнечість відносин	13,0
9	Усунення творчості	11,7
10	Надмірні обмежування	11,7
11	Надмірна залежність	11,2
112	Улестивість	10,8
13	Екзистенціальний ризик	6,7

Джерело: [7]

Дані таблиці 2 дозволяють зробити наступні висновки. По-перше склад ризиків як за кількістю, так і за їх розмежуванням виглядає більш розмитим у порівнянні із мотивами. По-друге, трійка лідерів у таблиці суттєво перевершує половину – 70,9%, тобто становить кваліфіковану більшість.

Важливо звернути увагу і на регіональні особливості використання штучного інтелекту в міжнародному бізнесі. У Північній Америці, Західній Європі та Океанії респонденти опікувались більше питаннями регулювання нагляду та безпеки. Натомість в країнах Африки на південь від Сахари, Латинської Америки та Південної Азії технологію штучного інтелекту сприймають позитивно як інструмент економічних можливостей.

Загальний висновок наведених вище результатів дослідження полягає в тому, що штучний інтелект наразі в основному доповнює роботу людей, однак не повністю замінює їх. Разом з тим дослідники з'ясували, що ефективність використання ШІ в міжнародному бізнесі стрімко знижується під час виконання складних і тривалих завдань, що суттєво знижує реальну економію часу для кваліфікованих фахівців.

Література

1. Schwab Klaus, Davis Nicholas. Foreword by Satua Nadella, CEO of Microsoft. Shaping the Fourth Industrial Revolution. Davos: World Economic Forum, 2018. P. 7.

2. Штучний інтелект і нейромережі. 12 книжок в одній, що допоможуть вам втілити інновації в життя / упор. ТОВ «Моноліт Бізз». Харків: Моноліт Бізз, 2024. 216 с.

3. Mastering "Gloval Business". London: Financial Times Professional limited, 1999. P. 4.

4. Artificial Intelligence and Life in 2030. http://lai100.stanford edu/sites/ default/files/0831/fnl.pdf (дата звернення 01.06.2026).

5. http://itechua.com/new/299142 (дата звернення 19.03.2026).

6. Там же, the Appendix, p. 24 (дата звернення 03.06.2026)

7. Там же the Appendix, p. 29 (дата звернення 03.06.2026)

Надія Параниця
канд.екон.наук, доцент
Поліна Перерва
здобувачка вищої освіти
Державний податковий університет
Ірпінь, Україна

ПРОБЛЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ФІНАНСОВИХ ТА АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Інтенсивне впровадження інформаційних технологій та глобальна цифровізація бізнес-процесів докорінно змінили підходи до управління підприємствами, перетворивши фінансові та аналітичні дані на один із

найцінніших корпоративних активів. Перехід від паперового документообігу та локальних серверів до хмарних обчислень створює не лише нові можливості для оптимізації витрат, але й генерує нові виклики у сфері інформаційної безпеки. Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності облікових даних стає критичним фактором виживання бізнесу в умовах постійного зростання кількості кібератак, спрямованих на промислове шпигунство, вимагання коштів та дискредитацію конкурентів. Враховуючи, що бухгалтерський облік є головним джерелом економічних даних компанії, він потребує безперервного захисту, адже витік даних може спричинити фатальні інвестиційні та репутаційні втрати [1].

Як зазначають автори Панасюк В., Бурденюк Т. та Мужевич Н., цифрова трансформація обліку вимагає не просто впровадження нового програмного забезпечення, а повної перебудови фінансової архітектури компанії з урахуванням новітніх загроз. Науковці наголошують на необхідності інтеграції таких технологій, як блокчейн, для децентралізованого та захищеного збереження інформації, що робить фактично неможливим непомітне редагування фінансової звітності зловмисниками чи недобросовісними працівниками [2]. Адже викривлення даних фінансового обліку безпосередньо призводить до хибних управлінських рішень, незаконного розподілу дивідендів чи помилок у податковому плануванні, що в підсумку здатне довести підприємство до банкрутства. Водночас дослідники Онешко С., Хомяк Н., Томілова-Яремчук Н. та Кобець Д. у своїх працях акцентують увагу на тому, що під дією активної цифровізації повинна трансформуватися сама філософія формування фінансової звітності, де кібербезпека виступає вже не додатковою опцією, а базовим фундаментом будь-якої аналітичної операції [3].

Досліджуючи проблематику глибше, варто зазначити, що в сучасному концепті розвитку економіки цифровізація неминуче перетинається з екологічними та управлінськими ініціативами, утворюючи так званий «Twin Transition» (подвійний цифровий та зелений перехід). У цій парадигмі фінансова аналітика і дані щодо сплати екологічних чи акцизних податків зливаються в єдиний інформаційний масив, який масово переноситься у хмарні SaaS-середовища. Оскільки така міграція повністю стирає традиційні фізичні межі корпоративних мереж, класичні бар’єрні підходи до захисту (наприклад, звичайні антивіруси) остаточно втрачають свою ефективність. Відтак, виникає гостра необхідність впровадження моделі Zero Trust (нульової довіри) в структуру бухгалтерських платформ. За цієї моделі жоден пристрій чи суб’єкт не наділяється довірою за замовчуванням, незалежно від того, знаходиться він всередині офісу чи підключається віддалено. Більше того, розробка та впровадження сучасних ERP-систем для бізнес-аналітики має спиратися на методологію DevSecOps, яка інтегрує жорсткі протоколи безпеки безпосередньо на етапах написання коду, розгортання та щоденної експлуатації облікового інструментарію.

Водночас проблема кіберзахисту фінансових даних має не лише суто технологічний, але й глибокий організаційний характер, оскільки найслабшою ланкою в системі безпеки найчастіше залишається людський фактор. Практика

показує, що левова частка успішних зламів аналітичних баз підприємств відбувається через цілеспрямовані фішингові атаки, недотримання елементарних правил парольної політики або використання працівниками корпоративних пристроїв у публічних незахищених мережах. На це звертають увагу і державні органи, зокрема, як зазначається на інформаційному порталі «Дія.Бізнес», компаніям необхідно обов'язково навчати персонал правилам цифрової гігієни, щоб сформувати стійкий захист від сучасних загроз [4]. Паралельно фінансові установи та банківський сектор, який є кінцевим споживачем багатьох аналітичних звітів бізнесу, запроваджують власні жорсткі регламенти щодо інформаційної безпеки, змушуючи підприємства відповідати найвищим стандартам захисту каналів зв'язку [5].

Отже, в епоху цифровізації захист фінансових та аналітичних даних вийшов за межі суто технічних завдань і став головною умовою виживання бізнесу. Щоб ефективно протистояти загрозам, компаніям потрібен комплексний підхід, який поєднує сучасні технології, чіткі правила внутрішньої безпеки та постійне навчання працівників. Зрештою, надійний кіберзахист облікових систем - це не просто додаткова опція, а критично важлива інвестиція, яка береже підприємство від фінансових втрат, банкрутства та гарантує його стабільну роботу на ринку.

Література

1. Муравський В. Облік та кібербезпека: монографія. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 201 с. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/12070 (дата звернення: 28.05.2026)
2. Панасюк В., Бурденюк Т., Мужевич Н. Особливості цифрової трансформації обліку. Галицький економічний вісник. 2021. №1 (68). С. 70-76. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.070
3. Онешко С., Хомяк Н., Томілова-Яремчук Н., Кобець Д.. Розвиток цифрових інструментів бухгалтерської (фінансової) звітності та її роль у забезпеченні фінансової безпеки економічного суб'єкта. Академічні Візії. 2022. № 10-11. С. 29-37. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7147303
4. Дія.Бізнес. Практичні рекомендації для приватного сектору щодо кібергігієни, 2023 рік. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/praktichni-rekomendaciyi-dlya-privatnogo-sektoru-schodo-kibergigieni (дата звернення: 28.05.2026)
5. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту надавачами фінансових послуг: Постанова Правління Національного банку України від 09.12.2025 № 143. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0143500-25#Text (дата звернення: 28.05.2026)

Марина Пічугіна
канд.екон.наук
Андрій Гуна
здобувач вищої освіти
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ БІЗНЕСУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Економічний аналіз уже не можна розглядати лише як підготовку звітів після завершення місяця або кварталу. Бізнес працює в середовищі, де ціни, попит, логістика, поведінка клієнтів і фінансові ризики змінюються швидше, ніж стандартні управлінські процедури. Тому цифровізація, Big Data та штучний інтелект поступово перетворюють економічний аналіз із ретроспективного опису подій на інструмент раннього виявлення проблем і підтримки рішень.

Актуальність цієї теми підтверджується тим, що використання цифрових технологій уже розглядається як окремий напрям офіційної статистики підприємств. Державна служба статистики України відносить до таких показників використання мережі Інтернет, програмного забезпечення для бізнесу, хмарних обчислень, штучного інтелекту, а також інших інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Це показує, що цифровізація перестала бути допоміжною технічною темою і поступово переходить у площину управління, економічного аналізу та оцінювання ефективності бізнесу.

У контексті економічного аналізу Big Data дає змогу працювати не тільки з бухгалтерською та статистичною інформацією, а й з операційними даними підприємства: продажами в режимі майже реального часу, поведінкою клієнтів на сайті, складськими залишками, платіжною дисципліною, відгуками споживачів, відкритими макроекономічними індикаторами. Цінність таких даних полягає не в самому обсязі, а в можливості побачити зв’язки, які складно помітити вручну. Наприклад, поєднання інформації про сезонність, рекламні активності та залишки товару може підвищити точність прогнозу продажів і зменшити ризик заморожування оборотних коштів.

Штучний інтелект у цьому процесі виконує роль інструмента, який допомагає швидше обробляти дані, знаходити закономірності та формувати сценарії розвитку ситуації. У наукових працях цифрові технології в умовах формування цифрової економіки розглядаються як комплекс взаємопов’язаних рішень, серед яких важливе місце займають великі дані, хмарні технології та штучний інтелект [2]. Для економічного аналітика це означає, що AI не варто сприймати як заміну професійного судження. Він може підготувати прогноз, виявити аномалії або згрупувати клієнтів, але остаточне рішення має враховувати контекст, якість вихідних даних і можливі наслідки для бізнесу.

Для українських підприємств використання AI та Big Data має окреме значення. Урядова Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні визначає цю сферу як один із пріоритетних напрямів науково-технологічного розвитку [3]. Водночас на практиці багато компаній стикаються не стільки з браком алгоритмів, скільки з проблемами базового рівня: дані зберігаються у різних системах, частина показників ведеться вручну, немає єдиних правил оновлення інформації, а працівники не завжди розуміють, як перевіряти якість аналітичних результатів. Через це впровадження AI без підготовленої інформаційної бази може створити ілюзію точності, але не дати кращих рішень.

Раціональна модель впровадження цифрового економічного аналізу має бути поступовою. На першому етапі підприємству варто провести аудит даних і визначити, які показники справді впливають на управлінські рішення. На другому етапі доцільно створити прості цифрові панелі для моніторингу продажів, витрат, грошових потоків і запасів. Лише після цього є сенс переходити до прогнозних моделей, автоматичного виявлення відхилень, скорингу клієнтів або сценарного аналізу. Такий підхід зменшує ризик формального використання AI і робить технології корисними для конкретних бізнес-процесів.

Окремої уваги потребують обмеження цифровізації. У дослідженнях штучний інтелект розглядається як один із драйверів цифрової трансформації економіки, але його результативність залежить не лише від самих алгоритмів, а й від готовності бізнесу змінювати операційні процеси, працювати з якісними даними та навчати персонал [4]. Для економічного аналізу це важливо, бо оцінювання ефективності цифрових рішень має враховувати не тільки швидкість обробки інформації, а й витрати на інфраструктуру, кібербезпеку, навчання працівників та відповідальне використання даних.

Отже, цифровізація, Big Data та штучний інтелект змінюють логіку економічного аналізу. Його головна функція поступово зміщується від пояснення минулих результатів до прогнозування, попередження ризиків і підтримки управлінських рішень. Найбільшу практичну цінність матимуть не ті підприємства, які просто підключать нові сервіси, а ті, які зможуть поєднати якісні дані, професійну аналітику і людський контроль. У такому форматі AI стає не модною надбудовою, а реальним інструментом підвищення обґрунтованості економічних рішень.

Література

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах / Державна служба статистики України.

2. Семеног А. Ю. Цифрові технології в умовах формування цифрової економіки / Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».

3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р / База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.

4. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки / Економіка, управління та адміністрування.

Артем Савицький
співшукач
Національна академія статистики,
обліку та аудиту (НАСОА)
Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ

Сучасний туристично-готельний сектор функціонує в умовах зростаючої складності та невизначеності, що обумовлюється поєднанням економічних, технологічних і поведінкових чинників. Цифровізація економіки, розвиток платформених бізнес-моделей, поширення мобільних технологій та формування цифрових слідів споживачів призводять до суттєвої трансформації інформаційного середовища функціонування галузі. У цих умовах економічна аналітика набуває нового змісту, трансформуючись із інструменту ретроспективного опису у систему, орієнтовану на виявлення закономірностей та формування прогностичних оцінок.

Традиційна система статистичного забезпечення туристично-готельного сектору базується на міжнародно визнаних стандартах, зокрема International Recommendations for Tourism Statistics [1], що забезпечують методологічну узгодженість показників, їх порівнянність та системність обліку. Водночас домінування агрегованих показників, періодичність збору інформації та орієнтація на адміністративні джерела даних формують суттєві обмеження для використання таких даних у сучасному аналітичному середовищі. Дотримання фундаментальних принципів офіційної статистики [2] гарантує якість і надійність інформації, однак не забезпечує її достатньої оперативності для швидкого реагування на зміни ринкової кон’юнктури.

Унаслідок цього виникає проблема розриву між можливостями традиційної статистики та потребами сучасної економічної аналітики. З одного боку, зберігається високий рівень формалізації статистичних підходів, з іншого – зростає потреба в оперативній, детальній і поведінково орієнтованій інформації. Подолання такого розриву потребує інтеграції різнорідних джерел даних та переходу до більш адаптивних аналітичних моделей.

У цьому контексті формується нова парадигма економічної аналітики, яка базується на принципах інтеграції, безперервності та адаптивності. Її реалізація передбачає використання смарт-статистики як інструменту поєднання традиційних статистичних даних із альтернативними джерелами інформації. Методологічною основою такої інтеграції виступає процесна модель статистичного виробництва GSBPM [3], яка дозволяє структурувати аналітичні процеси та забезпечити їх гнучкість.

Суттєве значення у трансформації економічної аналітики має використання великих даних. Як показують сучасні дослідження, Big Data відкривають нові можливості для аналізу туристичного ринку, зокрема у частині виявлення

поведінкових закономірностей та оцінювання факторів формування попиту [4]. На відміну від традиційних статистичних джерел, цифрові дані формуються у процесі реальної взаємодії споживачів із туристичними продуктами, що забезпечує їх високу релевантність і деталізацію.

Особливу роль відіграють онлайн-платформи, які виступають важливими генераторами даних про функціонування туристично-готельного сектору. Аналіз інформації, що міститься у відгуках, рейтингах та поведінкових патернах користувачів, дозволяє ідентифікувати чинники задоволеності споживачів, оцінювати якість послуг та виявляти тенденції розвитку ринку [5]. Це створює передумови для переходу від узагальнених статистичних оцінок до більш детального аналізу поведінки споживачів.

Важливим напрямом розвитку економічної аналітики є використання цифрових індикаторів попиту, зокрема даних веб-трафіку та пошукових запитів. Їх застосування дозволяє фіксувати зміни у поведінці споживачів ще до їх відображення у традиційній статистиці, що суттєво підвищує прогностичні можливості аналітичних систем [6]. У результаті формується можливість переходу до випереджувального аналізу, який є важливим елементом сучасного управління.

Запропонований підхід до трансформації економічної аналітики передбачає використання смарт-статистики як адаптивної системи, здатної інтегрувати різнорідні джерела інформації та забезпечувати більш точне прогнозування розвитку туристично-готельного сектору в умовах цифрової невизначеності.

Практичне використання такого підходу сприятиме підвищенню ефективності аналітичного забезпечення управління за рахунок скорочення часових лагів у прийнятті рішень, покращення якості прогнозування попиту та більш оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Таким чином, трансформація економічної аналітики на основі смарт-статистики створює передумови для формування нової моделі управління туристично-готельним сектором, яка відповідає сучасним реаліям цифрової економіки та забезпечує підвищення її прогностичних можливостей.

Література

1. United Nations, World Tourism Organization. International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008). New York: United Nations, 2010. Available at: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf.

2. United Nations General Assembly. Fundamental Principles of Official Statistics (A/RES/68/261). New York: United Nations, 2014. Available at: https://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/FP-New-E.pdf.

3. United Nations Economic Commission for Europe. Generic Statistical Business Process Model (GSBPM), Version 5.1. Geneva: UNECE, 2019. Available at: https://unece.org/sites/default/files/2023-11/GSBPM%20v5_1.pdf.

4. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301-323.

5. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.

6. Yang, Y., Pan, B., & Song, H. (2014). Predicting hotel demand using destination marketing organization's web traffic data. *Journal of Travel Research*, 53(4), 433-447.

Андрій Самійленко
канд.екон.наук, доцент
Андрій Денисюк
здобувач PhD
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕХАНІСТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

В умовах стрімкого розгортання цифрової економіки, яка визначається тотальним домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій, мережевих структур та великих даних як стратегічного ресурсу, традиційні підходи до оцінки та забезпечення ефективності суб'єктів господарювання потребують глибокого теоретичного переосмислення. Цифрова трансформація вже давно вийшла за межі суто технологічного оновлення основних засобів; вона являє собою складний, системний економічний процес, що фундаментально змінює внутрішню природу фірми, архітектуру ринкових інститутів та базові джерела створення доданої вартості на мікрорівні.

Класичні моделі економічної теорії фірми - насамперед неокласична концепція «чорної скриньки» та інституційна теорія, які зосереджували увагу на оптимізації виробничих витрат та мінімізації трансакційних витрат у межах жорстких вертикальних ієрархій [1, с. 75; 2, с. 115] - демонструють обмежені пояснювальні можливості щодо сучасних мікроекономічних феноменів. Мова йде про стрімкий розвиток платформної економіки, багатосторонніх ринків, масштабних мережевих ефектів [3, с. 45] та інтеграцію систем штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень [4, с. 200]. Постає явна наукова суперечність: наявний теоретико-методологічний апарат економічної науки не спроможний повною мірою відобразити та детермінувати специфіку новітніх економічних механізмів, які формують конкурентоспроможність та ефективність підприємств у динамічному цифровому ландшафті. Дослідження зазначених закономірностей з позицій фундаментальної економічної теорії є критично значущим для виявлення стійких мікроекономічних трендів та розробки прикладних моделей розвитку вітчизняного бізнесу.

Теоретичний фундамент аналізу ефективності підприємств закладено у працях таких класиків, як Р. Коуз та О. Вільямсон [1; 2], чиї дослідження присвячені природі трансакційних витрат, правам власності та інноваційній динаміці. Трансформацію ринкових структур під впливом цифровізації та мережевих ринків досліджували Г. Паркер, М. Ван Алстайн, Х. Варіан та Д. Аджемоглу [3; 4]. Питання модернізації та адаптації промислового сектору до нових технологічних укладів системно висвітлено у працях українських вчених, зокрема В.П. Вишневського та С.І. Князєва [5].

Проте, попри вагомий науковий доробок, у сучасній науковій думці існує суттєва прогалина: бракує цілісної, інтегрованої концепції, яка б органічно поєднувала класичні теорії фірми із новими мікроекономічними реаліями цифровізації. Зокрема, відсутня системна класифікація економічних механізмів підвищення ефективності, специфічних для цифрового середовища (механізми монетизації інформаційних масивів, управління мережевими ефектами, оптимізації через ШІ), та бракує уніфікованих підходів до їх моделювання в умовах панування нематеріальних активів (програмний код, дані, цифрова репутація).

У межах цифрової парадигми категорія ефективності підприємства трансформується і перестає бути виключно лінійною функцією від обсягів залученого фізичного капіталу та живої праці. Рівень ефективності стає безпосередньо залежним від динамічних спроможностей фірми інтегрувати цифрові технології для оптимізації традиційної виробничої функції та реструктуризації бізнес-моделей. Відповідно, цифровізація одночасно впливає на виробничу, алокативну та інноваційну ефективність підприємства.

Центральною ідеєю дослідження є робоча гіпотеза, згідно з якою максимізація ефективності в сучасній економіці досягається не за рахунок простої автоматизації чи точкової оптимізації чинних операційних процесів, а шляхом докорінної перебудови самих економічних механізмів функціонування суб’єкта господарювання. Ця перебудова базується на нових мікроекономічних принципах:

1. *Платформна логіка та екосистемний підхід*, що змінюють традиційні межі фірми та дозволяють масштабувати діяльність без пропорційного нарощування фізичних активів [3, с. 112].
2. *Управління прямими та непрямими мережевими ефектами*, що генерують додаткову корисність для споживачів та створюють бар’єри для входу конкурентів.
3. *Прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making)*, що мінімізує інформаційну асиметрію, знижує ризики опортуністичної поведінки та радикально зменшує трансакційні витрати на пошук, обробку інформації та укладання угод [2, с. 210].

У результаті дані (Big Data) та алгоритми штучного інтелекту трансформуються у самостійний, повноцінний фактор виробництва, який вступає у синергічний зв’язок із традиційним капіталом та працею, змінюючи граничну продуктивність останніх та оптимізуючи структуру витрат фірми.

Для забезпечення практичної значущості теоретичних узагальнень пропонується розробка науково-методичного інструментарію, який включатиме авторську класифікацію зазначених механізмів (інформаційних, інституційних, поведінкових) за вектором їхнього впливу на структуру витрат. Перспективним напрямом є побудова теоретико-економічної моделі, яка зв'яже рівень цифрової зрілості підприємства із підсумковими показниками його ефективності. Це дозволить реалізувати методику сценарного моделювання довгострокових ефектів від реалізації різних типів цифрових стратегій, забезпечуючи точність економічного аналізу в умовах високої невизначеності ринкового середовища.

Література

1. Коуз Р. Природа фірми / пер. з англ. *Теорія фірми* ; за ред. В. М. Гальперіна. Санкт-Петербург : Економічна школа, 1995. С. 73–94.

2. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York : Free Press, 1985. 450 p.

3. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.

4. Acemoglu D., Restrepo P. Artificial Intelligence, Automation, and Work. *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*. Chicago : University of Chicago Press, 2019. P. 197–236.

5. Вишневський В. П., Князєв С. І. Цифрова економіка: теоретико-методологічні засади та мейнстрім. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 3–27.

Ірина Созинова
старший викладач
Анна Лугіна
здобувач вищої освіти
Державне некомерційне підприємство
державний університет
"Київський авіаційний інститут"
Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ РОЗРОБКИ, ПРОВЕДЕННЯ ТА АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВИХ ОПИТУВАНЬ СПОЖИВАЧІВ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємним інструментом маркетингових досліджень. Традиційні підходи до проведення опитувань споживачів характеризуються значними часовими та фінансовими витратами, обмеженою вибіркою та суб'єктивністю інтерпретації

результатів. Впровадження технологій ШІ дозволяє суттєво підвищити ефективність усіх етапів маркетингових опитувань — від проектування інструментарію до аналізу отриманих даних [1].

Метою дослідження є систематизація методів та інструментів штучного інтелекту, що застосовуються на різних стадіях маркетингових опитувань, а також оцінка їхніх переваг та обмежень у контексті сучасної аналітичної практики.

Розробка інструментарію опитування. На етапі розробки опитувань ШІ забезпечує автоматизовану генерацію питань на основі заданої теми дослідження, цільової аудиторії та дослідницьких цілей. Великі мовні моделі (LLM), зокрема GPT-4, Claude та Gemini, здатні формулювати питання різного типу (відкриті, закриті, шкальні, рейтингові), уникати двозначності та забезпечувати логічну послідовність анкети [2]. ШІ також аналізує попередні дослідження та бази даних для виявлення ключових тематичних блоків, що підвищує змістовну валідність інструментарію.

Окремого значення набуває адаптивне тестування на основі ШІ (Computerized Adaptive Testing, CAT), коли система динамічно підбирає наступне питання залежно від попередньої відповіді респондента. Це скорочує тривалість опитування та підвищує точність вимірювання [3]. Крім того, алгоритми обробки природної мови (NLP) дозволяють проводити попереднє тестування анкет: виявляти лексичні складнощі, культурні невідповідності та потенційні когнітивні упередження.

Проведення опитувань. На стадії збору даних ШІ-технології забезпечують персоналізацію взаємодії з респондентами через чат-боти та голосових асистентів. Розмовний ШІ (Conversational AI) дозволяє проводити опитування у форматі природного діалогу, що підвищує рівень залученості учасників та зменшує ефект соціальної бажаності порівняно з традиційними веб-формами [4]. Платформи на кшталт Qualtrics, SurveyMonkey та спеціалізовані рішення інтегрують ШІ для реального часового моніторингу якості відповідей.

Важливою функцією є автоматичне виявлення недобросовісних відповідей (speeders, straight-liners, random clickers) за допомогою алгоритмів машинного навчання. Системи ШІ аналізують патерни часу відповіді, послідовність вибору варіантів та семантичну узгодженість відкритих відповідей, що суттєво підвищує якість вибірки [2]. Технології комп’ютерного зору використовуються при проведенні відеоопитувань — для аналізу міміки та емоційного стану респондентів.

Аналіз результатів опитувань**.** Аналітичний потенціал ШІ найбільш виражений на етапі обробки зібраних даних. Методи тематичного моделювання та аналізу тональності (Sentiment Analysis) забезпечують структурування та інтерпретацію масивів відкритих відповідей, що раніше вимагало значних трудовитрат дослідників [5]. Алгоритми кластеризації дозволяють виявляти приховані сегменти споживачів на основі патернів відповідей.

Генеративний ШІ відкриває нові можливості для автоматичного формування аналітичних звітів, що включають ключові висновки, графічну візуалізацію та

практичні рекомендації. Системи на основі RAG (Retrieval-Augmented Generation) здатні порівнювати отримані результати з галузевими бенчмарками та попередніми хвилями дослідження, забезпечуючи динамічний аналіз трендів споживчих уподобань [1].

Виклики та обмеження. Попри очевидні переваги, застосування ШІ в маркетингових опитуваннях пов'язане з низкою суттєвих викликів. По-перше, існує ризик алгоритмічних упереджень, коли навчальні дані моделей відображають соціальні стереотипи, що може спотворювати результати дослідження. По-друге, автоматизоване формулювання питань не завжди враховує культурний контекст та специфіку цільової аудиторії. По-третє, широке використання чат-ботів для опитувань порушує питання репрезентативності вибірки — охоплення обмежується цифрово грамотними користувачами [3].

Актуальними залишаються питання захисту персональних даних респондентів відповідно до вимог GDPR та українського законодавства про захист персональних даних. Необхідність забезпечення прозорості алгоритмів ШІ є критично важливою для верифікації аналітичних висновків [4].

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у процес маркетингових опитувань формує якісно новий рівень дослідницьких можливостей. ШІ-інструменти оптимізують всі стадії дослідницького циклу: підвищують якість інструментарію, розширюють канали збору даних та забезпечують глибший аналіз споживчої поведінки. Подальший розвиток цього напряму передбачає розробку галузевих стандартів застосування ШІ в маркетингових дослідженнях, вдосконалення методів верифікації результатів та формування компетенцій дослідників з критичного використання аналітичних систем на основі ШІ.

Література

1. Flyverbom M., Deibert R., Matten D. The Governance of Digital Technology, Big Data, and the Internet: New Roles and Responsibilities for Business. Business & Society. 2019. Vol. 58(1). P. 3–19.

2. Couper M. P. The Future of Modes of Data Collection. Public Opinion Quarterly. 2011. Vol. 75(5). P. 889–908.

3. Revilla M., Ochoa C. Ideal and maximum length for a web survey. International Journal of Market Research. 2017. Vol. 59(5). P. 557–565.

4. Toepoel V., Emde M. Can AI-chatbots improve data collection in surveys? Social Science Computer Review. 2023. Vol. 41(4). P. 1021–1037.

5. Blei D. M., Ng A. Y., Jordan M. I. Latent Dirichlet Allocation. Journal of Machine Learning Research. 2003. Vol. 3. P. 993–1022.

Наталія Терент'єва
канд.екон.наук, доцент
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

КОНТЕКСТНА ТА МЕДІЙНА РЕКЛАМА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному цифровому середовищі реклама виступає одним із ключових інструментів маркетингових комунікацій, забезпечуючи підприємствам можливість ефективної взаємодії з цільовою аудиторією в режимі реального часу. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення Інтернету, мобільних пристроїв і соціальних мереж суттєво трансформували поведінку споживачів та механізми прийняття рішень про покупку. Сьогодні потенційний споживач отримує значний обсяг інформації про товар або послугу ще до безпосереднього контакту з продавцем, здійснюючи пошук, аналіз, порівняння та оцінювання альтернатив у цифровому середовищі.

Особливого значення у системі цифрового маркетингу набувають контекстна та медійна реклама, які забезпечують як швидке охоплення аудиторії, так і персоналізований вплив на користувачів. Розвиток платформ цифрової реклами, зокрема Google Ads, Meta Ads, YouTube, TikTok та інших рекламних екосистем, дозволив підприємствам реалізовувати високоточний таргетинг, автоматизоване управління кампаніями та оперативний аналіз результативності рекламної діяльності.

Ефективність цифрової реклами значною мірою базується на зміні підходів до комунікації зі споживачем. Сучасна реклама орієнтована не лише на пряме просування товару, а й на створення ціннісного та релевантного контенту, здатного викликати зацікавлення, емоційну реакцію та взаємодію з брендом. У зв'язку з цим важливими принципами цифрової реклами є: орієнтація на інтереси та потреби аудиторії; ненав'язливий характер комунікації; залучення користувачів до взаємодії з брендом; спрощення користувацького досвіду; постійний моніторинг та оптимізація рекламних кампаній у режимі реального часу.

У системі цифрового маркетингу реклама виконує комплекс стратегічних і тактичних завдань, серед яких: формування та підтримка позитивного іміджу бренду; підвищення впізнаваності компанії або продукту; просування нових товарів і послуг; стимулювання попиту та збільшення продажів; залучення нових клієнтів і підтримка лояльності існуючих споживачів.

Серед основних переваг цифрової реклами доцільно виділити: інтерактивність і можливість двосторонньої комунікації; відсутність географічних обмежень; високу швидкість поширення інформації; персоналізацію рекламних повідомлень; точне налаштування цільової аудиторії; можливість аналітики та оцінювання ефективності кампаній у реальному часі; гнучкість управління рекламними бюджетами.

Слід зазначити, що контекстна реклама здебільшого реалізується через пошукові системи та рекламні мережі й функціонує за моделлю PPC (Pay-Per-Click), що передбачає оплату за клік користувача на рекламне оголошення.

Медійна реклама–це вид цифрової реклами, що базується на використанні візуальних, графічних, анімаційних або відеоформатів для привернення уваги аудиторії та формування впізнаваності бренду. Вона реалізується через банери, відеоролики, інтерактивні оголошення, rich-media формати та рекламні інтеграції на вебсайтах, у мобільних застосунках, соціальних мережах і відеоплатформах. Основною метою медійної реклами є формування емоційного контакту зі споживачем, підвищення охоплення та підтримка брендової комунікації.

Порівняльна характеристика контекстної та медійної реклами у цифровому маркетингу представлена у Таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика контекстної та медійної реклами у цифровому маркетингу [1].

Критерій порівняння	Контекстна реклама (PPC)	Медійна реклама
Сутність	Форма цифрової реклами, що демонструється користувачам відповідно до їх пошукових запитів, інтересів або поведінки в мережі	Форма візуальної цифрової реклами, що базується на використанні графічних, анімаційних або відеоформатів для привернення уваги аудиторії
Основна мета	Стимулювання переходів, лідів і продажів	Формування впізнаваності бренду та іміджу
Принцип показу	Показ оголошень за ключовими словами, поведінковими характеристиками або намірами користувача	Показ рекламних банерів, відео чи інтерактивних форматів на вебсайтах, платформах і в мобільних застосунках
Рівень таргетингу	Високий рівень точності завдяки аналізу пошукових запитів та поведінки користувачів	Широке охоплення аудиторії з використанням демографічного, поведінкового та тематичного таргетингу
Формати реклами	Текстові оголошення, пошукові оголошення, shopping ads, remarketing	Банери, відеореклама, анімовані оголошення, rich-media, інтерактивні формати
Модель оплати	Переважно CPC (оплата за клік), CPA	CPM (оплата за 1000 показів), інколи CPC або CPV
Етап воронки продажів	Нижні та середні етапи воронки (конверсія, покупка)	Верхні етапи воронки (охоплення, впізнаваність, інтерес)

Закінчення табл. 1

Критерій порівняння	Контекстна реклама (PPC)	Медійна реклама
Основний інструмент впливу	Релевантність запиту та потреб користувача	Візуальний та емоційний вплив
Швидкість отримання результату	Забезпечує швидке залучення цільового трафіку	Поступове формування обізнаності та лояльності
Можливість вимірювання ефективності	Висока: CTR, CPC, CPA, конверсії, ROI	Висока: охоплення, CPM, viewability, engagement rate
Переваги	Висока конверсійність, точний таргетинг, контроль бюджету, швидкий результат	Масове охоплення, підвищення впізнаваності, емоційний вплив, підтримка брендингу
Недоліки	Висока конкуренція за ключові слова, залежність від бюджету	Нижча конверсійність порівняно з PPC, ризик «банерної сліпоти»
Типові платформи	Google Ads, пошукові системи, remarketing-мережі	Google, Meta Ads, відеоплатформи та медійні мережі
Доцільність використання	Просування товарів і послуг із чітко сформованим попитом	Побудова бренду, запуск нових продуктів, іміджеві кампанії

Таким чином, контекстна та медійна реклама є взаємодоповнюючими інструментами цифрового маркетингу, які забезпечують підприємствам можливість одночасно реалізовувати як перфоманс-цілі (конверсії, продажі, заявки), так і іміджеві завдання, пов’язані з формуванням бренду та довгострокових взаємовідносин із цільовою аудиторією.

Література

1. Koberniuk S.O., Nahorna O.V., Khmarska I.A. Analyzing the use of digital tools in the marketing strategies of Ukrainian enterprises and their impact on performance‖, Derzhava ta rehiony. Seriia: *Ekonomika ta pidpryiemnytstvo,* vol. 1 (131), pp. 89-95. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/1814- 1161/2024-1-14. (Дата звернення 29.05.2026).

Галина Уманців
канд.екон.наук, доцент
Жанна Бик
здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA В ОБЛІКУ

Швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє автоматизації та інтеграції бухгалтерських систем, що дозволяє оптимізувати витрати, покращити контроль над фінансовими операціями та мінімізувати ризики помилок. Цифрові технології відкривають нові можливості для автоматизації рутинних процесів та підвищення якості фінансової звітності. Впровадження інноваційних цифрових рішень у бухгалтерському обліку може суттєво підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечити прозорість звітності та знизити ризики. Перспективи інновацій, таких як хмарні технології, програмні роботи, штучний інтелект, блокчейн, Big Data та інтернет речей (IoT), дозволяють значно зменшити ймовірність помилок і скоротити витрати часу на обробку даних. Впровадження цих технологій забезпечує не лише автоматизацію й оптимізацію процесів, але й відкриває нові можливості для прозорості та безпеки фінансової інформації [1].

На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, який переважно фіксує вже здійснені господарські операції, Big Data-технології дозволяють здійснювати прогнозний аналіз та підтримувати прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Нині немає загальноприйнятого визначення терміну «Big Data», оскільки його інтерпретація варіюється залежно від контексту застосування та галузі. У загальному розумінні Big Data – це дуже великі й різноманітні масиви даних, які через свій обсяг і складність не може бути оброблено традиційними системами управління базами даних, але може бути ефективно оброблено горизонтально масштабованими програмними інструментами[2].

Аналіз Big Data може виявити фінансові тенденції, закономірності та аномалії, які раніше були важкодоступними або недосяжними для традиційних методів. Надаючи бухгалтерам доступ до великого обсягу даних та інформації, аналіз Big Data потенційно може значно покращити відомі практики та методики бухгалтерського обліку шляхом:

1. Підвищення точності та ефективності фінансової звітності. Включаючи автоматизацію багатьох рутинних і повторюваних завдань, як-от: введення даних, звірення та підготовка фінансової звітності, які раніше виконували бухгалтери.

2. Виявлення та запобігання шахрайству. Моніторинг транзакцій у режимі реального часу, виявлення підозрілих транзакцій та аномалій, які можуть указувати на потенційне шахрайство – автоматизується за допомогою Big Data.

Банківський сектор активно використовує Big Data для моніторингу підозрілих транзакцій та оцінки кредитних ризиків.

3. Бюджетування та прогнозування. Прогнозування фінансових результатів, що допомагає в плануванні бюджету.

4. Управління ризиками. Завдяки аналізу великих обсягів даних бухгалтери можуть ефективніше виявляти та оцінювати потенційні ризики, що дає змогу своєчасно вживати заходів для їх мінімізації до перетворення на серйозні проблеми.

5. Ухвалення стратегічних рішень. Застосування Big Data й аналітики в бухгалтерському обліку може значно покращити процеси прийняття стратегічних рішень в організації [2].

Сучасні міжнародні компанії використовують Big Data для автоматичного аналізу фінансових операцій та виявлення шахрайських транзакцій у режимі реального часу. Це дозволяє швидше реагувати на ризики та підвищувати фінансову безпеку підприємства.

Основною перевагою використання Big Data та інструментів, що забезпечують їх обробку, є можливість видобувати більш глибоку та більш аналітичну інформацію. Вона має вищий рівень цінності для суб'єктів прийняття рішень, знаходити приховані ринкові тенденції, будувати прогнозні показники діяльності підприємства (доходи, прибутки тощо) та розвитку його зовнішнього середовища із використанням різних видів аналітичних моделей, що в цілому дозволяє покращити процес управління підприємством.

Інструменти візуалізації Big Data, які використовуються бухгалтерами для формування цілісного бачення перспектив розвитку підприємства суб'єктами управління, дозволяють покращити ілюстрацію виявлених закономірностей, порушень та винятків. Особливо актуальним на сьогодні це стає при формуванні інтегрованих та нефінансових звітів (соціальних, екологічних, звітів сталого розвитку тощо), в яких бухгалтерам необхідно продемонструвати зв'язки між фінансовими та нефінансовими показниками, забезпечуючи реалізацію концепції інтегрованого мислення.

Незважаючи на наявність значної кількості переваг, використання Big Data для розвитку можливостей системи бухгалтерського обліку та системи управління підприємством в цілому серед вчених на сьогодні відсутня чітка позиція стосовно того, чи повинен бухгалтер виконувати функції зі збору, обробки, трансформації, аналізу та візуалізації Big Data. Оскільки для здійснення таких видів робіт бухгалтер має володіти цілим набором додаткових компетентностей зі сфери обробки та аналізу даних, ряд дослідників наголошує на малоймовірності такого шляху подальшого розвитку облікової професії та її подальшій деградації в умовах переходу до Індустрії 4.0. Наводячи на підтвердження своєї позиції приклади того, що IT-працівників вже наймають на роботу замість бухгалтерів за їх навички аналізу даних, або прогнозуючи подальше зникнення облікової професії внаслідок існування

високої ймовірності (94 %) того, що облікові процедури з часом переважно стануть автоматизованими [3].

Таким чином, Big Data-технології стають одним із ключових чинників модернізації системи бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Їх використання сприяє підвищенню якості фінансової інформації, автоматизації рутинних процесів та розвитку прогнозної аналітики. Разом із цим цифровізація формує нові вимоги до професійних компетентностей бухгалтерів, зокрема у сфері аналізу даних та роботи з інформаційними системами. У майбутньому роль бухгалтера дедалі більше трансформуватиметься у напрямі стратегічного аналізу та підтримки управлінських рішень.

Література

1. Євсєєва, О. О., Іванова, Н. А., & Скорба, О. А. (2024). Вплив цифрових інновацій на ефективність бухгалтерського обліку в Україні. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13296464

2. URL: https://efp.in.ua/en/journal-article/1391

3. Легенчук, С. Ф., & Денисюк, О. М. (2023). Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (3(53), 14–20. URL: https://doi.org/10.26642/pbo-2022-3(53)-14-20

Світлана Ушеренко
канд.екон.наук, доцент
Тетяна Катуніна
здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У поточних умовах зростаючої невизначеності цифрова трансформація на підприємстві є важливим інструментом забезпечення резильєнтності, тобто спроможності зберігати функціональність, адаптуватись та відновлюватись під впливом шоків економічного середовища, що проявляється через здатність

зберігати господарську активність, обмежувати глибину погіршення результатів за несприятливих умов та повертатися до стійкого режиму та забезпечувати подальшу стабілізацію. Для прикладного оцінювання та прогнозування рівня резильєнтності автори наукових досліджень, зокрема, [1] обгрунтовують необхідність використання комплексного підходу на базі методів машинного навчання [2]. Проте традиційні методи фінансового аналізу не встигають за динамічними змінами середовища, що зумовлює потребу впровадження інтелектуальних систем підтримки рішень у реальному часі.

Для підприємства АТ "Запорізький завод феросплавів" авторами було розроблено комплекс ML-моделей для фінансової діагностики, прогнозування, класифікації фінансового режиму, сценарного аналізу та кластеризації потоку транзакцій, які доцільно інтегрувати у систему підтримки фінансових рішень на базі AI-технологій [3] та нейроагентської архітектури [4]. Було практично реалізовно модельні технології аналізу часових рядів, розв'язання задач регресії та класифікації, зокрема, ETS, ARIMA, ARIMAX, VAR, LSTM, PCA, регресії з Ridge та Lasso регуляризацією, Logistic Regression, Random Forest, XGBoost, SVM, з подальшим ансамблюванням для побудови консенсусних прогнозів. З урахуванням специфіки підприємства у моделі оцінювання його фінансово-економічної резильєнтності було включено лаговий вплив внутрішніх фінансових індикаторів та низки факторів економічного середовища, зокрема, коливання експортної кон'юнктури, зміни вартості електроенергії, валютного курсу, безпекових ризиків та логістичних обмежень, оборотного капіталу та боргового навантаження тощо.

Комплекс задач AI-агенту з управління фінансово-економічною резильєнтністю підприємства включає інтеграцію квартальних, місячних та транзакційних даних із внутрішніх та зовнішніх джерел, автоматичну перевірку повноти, узгодженості та якості даних [5], розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів та формування аналітичного звіту за їхньою динамікою, запуск прогнозних моделей для фінансових показників виручки, операційного прибутку та чистого прибутку, визначення поточного та майбутнього режиму фінансової стійкості підприємства, сценарне моделювання за зміни ціни електроенергії, валютного курсу, умов оплати та транзакційної структури, пояснення результатів та формування рекомендацій для фінансового директора, визначення ризиків, резервів та пріоритетних дій.

Для практичної реалізації AI-агенту на підприємстві застосовано гібридну архітектуру (рис.1), що складається з реляційного шару даних, реєстру моделей і бази знань, що підключається за принципом RAG, де LLM відповідає за розуміння запиту, маршрутизацію та пояснення результатів, а фактичні розрахунки виконуються спеціалізованими інструментами на базі актуальних даних. Оскільки значна частина даних та знань для фінансового аналізу підприємства є динамічною, а квартальні показники, сценарні передумови, ваги ансамблевих моделей, результати класифікації режимів та кластери транзакцій змінюються по мірі надходження нових даних, повне донавчання (fine-tuning) базової моделі на цих даних не є доцільним.

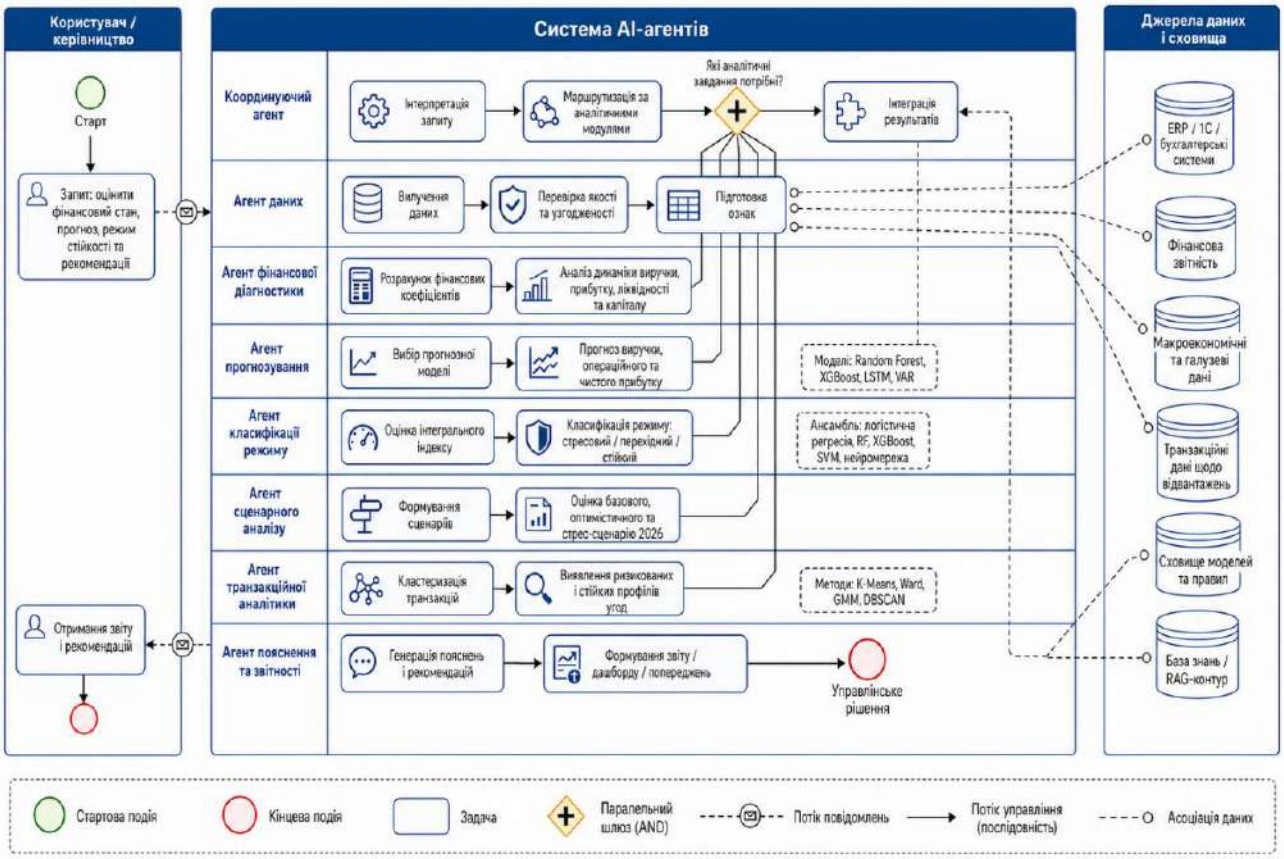


Рисунок 1 BPMN – концептуальна архітектура та логіка взаємодії складових AI-агенту для управління фінансово-економічною резильєнтністю підприємства

Джерело: розроблено авторами

Приклад робочого циклу (workflow) даного AI-агенту починається з інтерпретації управлінського запиту, наприклад, запиту щодо оцінки ризику погіршення фінансового режиму у наступному кварталі у разі зростання ціни електроенергії та одночасного скорочення терміну відстрочки платежу. У відповідь на такий запит координуючий агент ініціює три взаємопов’язані контури: сценарний перерахунок зовнішніх та внутрішніх факторів, запуск прогностичного блоку для фінансових показників виручки та прибутку, а також класифікацію майбутнього режиму стійкості підприємства. Потім він порівнює базовий та змінений сценарії, оцінює зміну ймовірності стресового режиму та перевіряє, як зміниться внесок транзакційних кластерів з довгим циклом оплати та низькою маржинальністю. Взаємодію системи субагентів реалізовано ієрархічно: координуючий агент розпізнає, що запит вимагає не лише сценарного блоку, а й звернення до фінансової діагностики, прогнозних моделей, класифікатора режиму та аналітики укладених комерційних угод. Далі агент даних одержує актуальні квартальні, місячні та транзакційні записи, перевіряє повноту та узгодженість показників. Після цього агент фінансової діагностики оновлює коефіцієнти та оцінює поточний стан підприємства. Агент прогнозу та режимів розраховує очікувані значення фінансових результатів та ймовірності стресового, перехідного та відновлювального режимів. Агент сценарного аналізу вносить зміни до передумов і перераховує результат. Потім агент транзакційної

аналітики оцінює, які типи угод посилюють або послаблюють стійкість підприємства у вибраному сценарії. Нарешті, агент пояснення та звітності формує управлінський висновок та рекомендації.

Інтеграція нейроагентських технологій у фінансовий менеджмент підприємства суттєво змінює бізнес-процеси, потребує витрат ресурсів та часу, але дозволяє досягти важливих для підприємства цілей, зокрема, скорочення часу підготовки аналітичного дослідження щодо фінансового стану та сценаріїв зміни середовища, підвищення зрозумілості прогнозу за рахунок поєднання моделей, раннього виявлення ризику переходу підприємства у стресовий режим, виявлення транзакційних профілів, які знижують ліквідність та прибутковість, аналітичної підтримки рішень щодо коригування комерційної політики, умов оплати, пріоритетів продажу та управління оборотним капіталом, формування єдиної управлінської логіки для фінансової служби, комерційного блоку та керівництва тощо.

Запропонована AI-агентська система управління фінансово-економічною резильєнтністю є інтелектуальним цифровим контуром фінансової служби для розв'язання задач моніторингу, оцінювання, аналізу, моделювання, прогнозування, побудови сценаріїв, обгрунтування та прийняття рішень. Для великого металургійного підприємства АТ "ЗЗФ" така AI-агентська система дає значний ефект за рахунок автоматизації тих завдань, у яких фінансовий аналіз є особливо трудомістким, наприклад, консолідації даних з ERP та бухгалтерських систем, узгодження управлінських та фінансових показників, підготовки прогнозів, оперативної реакції на зростання цін електроенергії, зміни експортної кон'юнктури, валютного курсу, структури оборотного капіталу тощо. Перспективами подальших досліджень є експериментальна апробація розроблених моделей на реальних масивах даних підприємства та оцінка економічної ефективності впровадження системи.

Література

1. Zhang L., Dou Y., Wang H. How Enterprise Resilience Affects Enterprise Sustainable Development– Empirical Evidence from Listed Companies in China. Sustainability. 2025. Vol. 17, no. 3. P. 988. https://doi.org/10.3390/su17030988
2. Karasan A. Machine Learning for Financial Risk Management with Python: Algorithms for Modeling Risk. Berkeley, CA: Apress, 2023. 388p.
3. Hilpisch Y. Artificial Intelligence in Finance: A Python-Based Guide. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2020. 455p.
4. Lanham M. AI Agents in Action. Shelter Island, NY: Manning Publications, 2025. 344p.
5. Khraisha T. Financial Data Engineering: Design and Build Data-Driven Financial Products. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2024. 504p.

Вікторія Хрустальова
канд.екон.наук, доцент
Вікторія Гнисюк
здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Сучасний етап економічного розвитку характеризується стрімкою цифровізацією, яка охоплює всі сфери та галузі національної економіки і суттєво трансформує підходи до ведення бізнесу. Впровадження цифрових технологій стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває в Україні в умовах воєнного стану, коли бізнес стикається з порушенням логістичних ланцюгів, скороченням попиту та необхідністю швидкої трансформації форматів діяльності [1].

Світовий досвід підтверджує ефективність цифрової трансформації як інструменту забезпечення конкурентних переваг. Компанії, які будують свою діяльність на основі використання даних, аналітики та інноваційних технологій, демонструють високі темпи розвитку та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони не лише оптимізують внутрішні процеси, а й формують нові ринки та впливають на зміну поведінки споживачів.

В умовах воєнного стану цифровізація бізнесу в Україні значно прискорилася. Підприємства активно впроваджують дистанційні форми роботи, розвивають онлайн-сервіси та підвищують рівень цифрової взаємодії з клієнтами. У таких умовах цифровізація стає не альтернативою, а обов’язковою складовою забезпечення безперервності діяльності підприємств. За даними досліджень цифрової трансформації українського бізнесу, у 2024 році близько 32,6% підприємств використовували інструменти аналітики даних, 27,7% – хмарні технології, а понад 22% – рішення на основі штучного інтелекту, що свідчить про поступове зростання цифрової зрілості бізнесу навіть в умовах кризи [2; 3].

Вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємств також проявляється через підвищення ефективності їх діяльності, оптимізацію витрат і покращення якості управлінських рішень. Використання цифрових систем дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити продуктивність праці, що сприяє зниженню собівартості продукції або послуг і підвищенню рівня рентабельності підприємства. Отримання актуальної інформації в режимі реального часу дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, поведінки споживачів та конкурентного середовища, що є критично важливим для забезпечення стійких позицій на ринку. За оцінками міжнародних досліджень, підприємства, що системно впроваджують цифрові

рішення, можуть підвищувати продуктивність операційних процесів у середньому на 20-30% [3].

Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні цифрові інструменти, серед яких особливе значення мають системи управління взаємовідносинами з клієнтами, системи управління ресурсами підприємства, аналітичні платформи, технології автоматизації бізнес-процесів, а також рішення на основі великих даних і штучного інтелекту. Їх комплексне використання дозволяє створити єдину цифрову екосистему підприємства, що забезпечує узгодженість усіх бізнес-процесів та підвищує ефективність управління [2; 4].

Цифровізація також спричиняє глибоку трансформацію бізнес-моделей підприємств. Відбувається перехід від традиційних процесів до використання інтегрованих інформаційних систем, від інтуїтивного прийняття рішень до «data-driven» підходу, від масового маркетингу до індивідуалізованої взаємодії з клієнтом. Крім того, цифрові технології розширюють ринкові можливості підприємств, забезпечуючи доступ до глобальних ринків і нових каналів збуту. Таким чином, цифровізація змінює не лише операційну діяльність, а й стратегічні орієнтири розвитку підприємств [5].

Цифровізація підприємства розглядається як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери його функціонування з метою підвищення ефективності, гнучкості та здатності до інноваційного розвитку. Водночас, сама по собі наявність сучасних технологій не гарантує досягнення конкурентних переваг. Практика свідчить, що значна кількість підприємств, інвестуючи у цифрові рішення, не отримує очікуваних результатів через відсутність системного підходу до їх впровадження. Вирішальним фактором виступає не рівень технологічного оснащення, а глибина інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси та стратегічну модель підприємства.

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Стратегія цифрового розвитку України до 2030 року. Київ. https://storage.thedigital.gov.ua/files/9/89/5f68c6d66c3a89f21746bc5ab2cae89f.pdf?utm_source=chatgpt.com

2. Національний банк України. (2024). Річний звіт Національного банку України за 2023 рік. https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya

3. Державна служба статистики України. (2025). Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України. Київ. https://stat.gov.ua/uk/releases/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnolohiy-na-pidpryyemstvakh?utm_source=chatgpt.com

4. Deloitte Ukraine. (2026). Огляд інвестиційних трендів у сфері GovTech. https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/govtech-investment-trends.html?utm_source=chatgpt.com

5. Ivanov, S., & Petrenko, O. (2025). Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку. https://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/24249/24221

Валентина Ясишена
д-р екон. наук, професор
Олександр Кузьменко
здобувач вищої освіти
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки Західноукраїнського
національного університету
Вінниця, Україна

РОЛЬ МИТНОГО ПОСТ-АУДИТУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Необхідність захисту українських фінансових інтересів, які мають бути захищені в умовах глобальних економічних трансформацій, продовженого воєнного стану та чітко визначеного вектора на європейську інтеграцію, накладає радикально нові вимоги на архітектуру державного контролю. Стабільність національних фінансових систем і стійкість бюджетних доходів у поєднанні з міцністю економічного суверенітету безпосередньо пов'язані, оскільки їх ефективність залежить від ефективності та прозорості митного адміністрування платежів для запобігання тінізації імпорту та протидії масштабним фінансовим правопорушенням. Звичайні форми митного контролю, які в основному стосуються етапу безпосереднього перетину митного кордону та оформлення вантажів, поступово втрачають свою беззаперечну ефективність. Це є результатом швидкого зростання обсягів міжнародної торгівлі, ускладнення логістичних ланцюгів та об'єктивної необхідності максимально прискорити та спростити процедури для підтримки національного бізнесу.

Значення розробки та нормативно-методологічної підтримки митного пост-аудиту в Україні визначається нагальною потребою знайти оптимальний баланс між лібералізацією зовнішньої торгівлі та забезпеченням повної фіскальної безпеки держави. Зміна акценту з контролю під час митного оформлення на контроль після випуску товарів дозволяє митній службі трансформуватися. Це забезпечить її перехід від застарілої фіскально-бар'єрної моделі до сучасної аналітично-сервісної структури, яка ідеально відповідає критеріям міжнародних стандартів та зобов'язанням нашої країни щодо європейської інтеграції. Це надає можливість значно скоротити час простою комерційного транспорту на кордоні, а водночас перенести основний масив контрольних заходів у сферу систематичного, комплексного, документального аналізу фінансово-економічної діяльності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Теоретико-методологічним підґрунтям для дослідження процесів удосконалення фінансового контролю, моніторингу суб'єктів господарювання та загальної діджиталізації обліково-аналітичних систем стали праці багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, у дослідженнях І. П. Склярук та Н. О. Вовк приділено значну увагу трансформації управлінського обліку бізнес-процесів за умов активного впровадження цифрових інструментів [2]. Питання повної або часткової автоматизації облікових циклів на рівні виробничих та комерційних

підприємств детально висвітлені у наукових доробках Л. І. Слюсарчук [3]. Проблематику практичного використання новітніх інформаційних технологій і спеціалізованого програмного забезпечення для ведення бухгалтерського та податкового обліку ґрунтовно проаналізувала О. М. Старенька [4]. Водночас, внесок у розуміння архітектури сучасних інтелектуальних систем та оцінки їхнього впливу на капіталізацію компаній зробили В. В. Ясишена, Г. Г. Чобану та В. М. Пилявець [5]. Де було доведено, що інтелектуальні технології виступають вагомою нематеріальною складовою управління провідних компаній світу. Проте, незважаючи на значний масив публікацій, специфіка функціонування митного пост-аудиту як стратегічного інструменту забезпечення саме фінансової безпеки держави в умовах поточних викликів усе ще потребує додаткового концептуального доопрацювання.

Відповідно до положень чинного вітчизняного законодавства, митний пост-аудит є цілісним і багатовекторним механізмом перевірки достовірності задекларованих відомостей шляхом ретельного аналізу фінансової, бухгалтерської та іншої звітності, комерційної документації та первинних реєстрів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності після завершення митного оформлення й випуску товарів у вільний обіг [6]. Основною аналітичною перевагою цього методу контролю є можливість ретроспективного аналізу діяльності компанії за певний тривалий період. Тут ми також можемо виявити існування прихованих маніпуляцій у визначенні митної вартості, штучного заниження податкової бази, неправильного кодування товарів згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), які технічно надзвичайно складно або неможливо виявити в короткі терміни на митному посту під час фактичного перетину кордону. Таким чином, пост-аудит перетворюється на фундаментальний елемент захисту фінансових інтересів, ефективно запобігаючи прихованим втратам державного бюджету.

Окрім прямої фіскальної функції, митний пост-аудит виконує надзвичайно важливу превентивну роль. Усвідомлення суб'єктами бізнесу того факту, що митні органи володіють легітимним правом та дієвим інструментарієм для ініціювання документальної перевірки впродовж 1095 днів (трьох років) після фактичного завершення імпортної чи експортної операції, формує стійкі стимули до підвищення рівня самоконтролю, правослухняності та прозорого ведення обліку [6]. Якісно побудована система пост-митного контролю спрямована не лише на донарахування штрафних санкцій та обов'язкових платежів, а й на формування справедливого та здорового конкурентного середовища. У такому середовищі будь-які спроби ухилення від оподаткування стають економічно недоцільними, що підвищує інституційну довіру між бізнесом та державними інституціями.

Сучасний етап розвитку митного пост-аудиту нерозривно пов'язаний із тотальною цифровізацією та інтеграцією інтелектуальних систем. Класичні підходи, засновані на ручній перевірці паперових носіїв, поступаються місцем сучасним автоматизованим інструментам ведення й обробки облікової інформації, розвиток яких на рівні суб'єктів господарювання досліджують вітчизняні науковці [4]. Впровадження інтелектуальних технологій в облікові

контури забезпечує отримання верифікованої та несуперечливої інформації для оперативного прийняття стратегічних управлінських рішень, що виступає вагомою складовою сучасного управління [5]. Це стає надійною основою для капіталізації та зростання ринкової вартості підприємств у глобальному вимірі [1]. В умовах воєнного часу цей інструментарій набуває критичного значення для здійснення жорсткого нагляду за цільовим використанням податкових та митних пільг, наданих державою для імпорту товарів критичного призначення, енергетичного обладнання та гуманітарної допомоги. Пост-аудит у цьому контексті виступає гарантом того, що державна підтримка не перетвориться на об'єкт протиправних зловживань та мінімізації податків.

Отже, пост-аудит митниці більше не можна вважати лише контролем, а стратегічною необхідністю для фінансової безпеки України. Перехід до аналітичного контролю на основі автоматизованих систем оцінки ризиків та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє державі надійно захищати економічні інтереси без створення штучних адміністративних або логістичних бар'єрів для сумлінного бізнесу. Нова сфера внутрішнього пост-аудиту має потенційний шлях розвитку інтеграції з європейськими інформаційними базами даних, створення єдиного цифрового простору між митницею, податковими та банківськими установами, повністю автоматизуючи весь цикл аудиту. Здійснення цих заходів мінімізує людський фактор, усуне корупційні ризики та створить міцну основу для довгострокового макрофінансового зростання держави.

Література

1. Brand Finance GIFT™. URL: https://brandirectory.com/reports/globalintangiblefinance-tracker-gift/2024.
2. Склярук І. П., Вовк Н. О. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3918.
3. Слюсарчук Л. І. Автоматизація облікових бізнес-процесів виробничих підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 485–489. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1280.
4. Старенька О. М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 1-2 (80-81). С. 61–75. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2022/80-81/page.php?id=abstract/ukr/61-75.
5. Ясишена В. В., Чобану Г. Г., Пилявець В. М. Штучний інтелект як нематеріальна складова управлінського обліку передових компаній. Вісник економіки. 2025. № 3. С. 119–137. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1843.
6. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17.

Валентина Ясишена
д-р екон. наук, професор
Анастасія Молочнюк
здобувачка вищої освіти
Вінницький навчально-науковий
інститут економіки Західноукраїнського
національного університету
Вінниця, Україна

КОНТРОЛЬ І АУДИТ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Поточний етап розвитку світової економіки характеризується швидким розгортанням процесів четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), що призводить до масштабної трансформації всіх ланок економічних систем. Через формування цифрового середовища, появу принципово нових бізнес-моделей, віртуальних активів та генерацію колосальних обсягів неструктурованих даних, необхідно модернізувати класичну парадигму фінансового контролю. Традиційний метод роботи з паперовим документообігом, ручною обробкою облікових регістрів та ретроспективним аналізом бізнес-операцій вже не здатний забезпечити необхідний рівень оперативної ефективності, передбачуваності та інформаційної безпеки. У сучасний період вибіркові методи перевірки первинної документації призводять до суттєвого зростання аудиторського ризику, оскільки величезні обсяги інформації, де можуть бути приховані фінансові викривлення та докази внутрішнього корпоративного шахрайства, залишаються поза увагою контролера. Тому цифрова трансформація інструментів контролю та аудиту є ключем до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та забезпечення фінансової стабільності держави.

Світовий досвід наочно демонструє, що провідні транснаціональні аудиторські мережі, зокрема представники «Великої четвірки» (PwC, Deloitte, EY, KPMG), здійснюють масштабні інвестиції в розробку та впровадження інтелектуальних інформаційних платформ. Ключовим вектором розвитку міжнародної аудиторської практики став поступовий перехід від періодичного (дискретного) оцінювання звітності до систем безперервного аудиту (continuous auditing) в режимі реального часу. Функціонування таких систем базується на інтеграції технологій штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання (Machine Learning) та інструментів предиктивної аналітики Big Data. Це надає фахівцям унікальну можливість здійснювати суцільну обробку стовідсоткового масиву транзакцій клієнта безпосередньо в момент їх здійснення [3]. Використання автоматичного розпізнавання аномальних транзакцій, нестандартних шаблонів у базах даних або відхилень від нормальних бізнес-процесів може мінімізувати вплив людського фактора та виявити потенційні загрози на ранній стадії, перш ніж вони стануть серйозними. Паралельно з цим активно досліджуються перспективи впровадження технології розподіленого реєстру (блокчейн). Використання смарт-контрактів для створення

децентралізованих систем обліку забезпечує повністю незмінний набір історичних фінансових записів, автоматичну взаємну перевірку транзакцій між контрагентами та унеможливлює внесення змін до звітів заднім числом.

В Україні процеси діджиталізації контрольних процедур та аудиторської діяльності отримали потужний імпульс завдяки активній державній політиці у сфері розбудови цифрової інфраструктури та електронного урядування. Свідченням цього є успішне функціонування модернізованих сервісів «Електронного кабінету платника податків», інтеграція інформаційних потоків на платформі «Дія», а також нормативно-правового закріплення та практичне впровадження програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО). Проте, попри наявність позитивних зрушень, вітчизняний ринок аудиторських послуг стикається із комплексом специфічних деструктивних бар'єрів, які суттєво уповільнюють темпи технологічного оновлення. Першочерговою проблемою залишається серйозне відставання та недосконаліть національного нормативно-правового поля в частині чіткої регламентації, стандартизації та легітимізації процедур збору електронних аудиторських доказів [2]. Крім того, відчутною перешкодою виступає висока вартість придбання, адаптації та подальшого технічного супроводження спеціалізованого ліцензійного програмного забезпечення (модулів ERP-систем, аналітичного софту для роботи з великими базами даних), що є фінансово обтяжливим для більшості вітчизняних аудиторських компаній, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу. Також спостерігається гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, які володіють міждисциплінарними знаннями на стику фінансів, обліку та IT-аналітики.

Додаткової специфіки та гостроти зазначена проблематика набуває в умовах тривалого воєнного стану в Україні, коли об'єктивно зростають ризики кібератак, несанкціонованого доступу до комерційних таємниць, руйнування критичної інформаційної інфраструктури або втрати баз даних через бойові дії. За таких обставин перед вітчизняними аудиторами постає безальтернативна вимога жорсткого дотримання та практичного виконання вимог оновленого Міжнародного стандарту аудиту (МСА) 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання та його середовища» [1]. Відповідно до положень цього стандарту, аудитор зобов'язаний здійснювати глибоке тестування та системну оцінку загальних IT-контролів (ITGC) підприємства, аналізувати архітектуру його комп'ютерних мереж, перевіряти надійність хмарних сховищ та розробляти специфічні процедури реагування на ризики, пов'язані з використанням сучасних інформаційних систем.

У контексті фінансового контролю та аудиту поняття «цифровізація» не повинно трактуватися спрощено — як звичайна заміна паперового документообігу електронними файлами чи просте сканування первинних документів. У межах тематики нашого дослідження цифровізація є комплексним, системним процесом інтеграції новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (Big Data, штучного інтелекту, робототехнічної автоматизації процесів RPA, хмарних обчислень та Blockchain) у методологію та організаційну структуру контрольних заходів з метою повної перебудови

філософії збору доказів, максимальної автоматизації рутинних процедур та мінімізації загального аудиторського ризику до прийнятного рівня [4].

Професіоналізація сучасного профілю аудитора вимагає розвитку нових здібностей, зміни мислення, здатності та готовності працювати в цифровому середовищі. Майбутнє вітчизняного інституту аудиту тісно пов'язане зі швидкістю технологічного прогресу та адаптивністю професійного суспільства. Лише створення високотехнологічного механізму фінансового контролю, що відповідає європейським нормам, може гарантувати Україні прозорість бізнес-середовища, надійний захист державних фінансів та закласти міцну основу для залучення прямих іноземних інвестицій, необхідних для здійснення національного економічного будівництва як основного економічного перетворення після війни.

Література

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг : видання 2022-2023 років / Офіційний переклад Рад з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (IAASB). Київ : Аудиторська палата України, 2023. 1420 с. URL: https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 9. С. 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19
3. Проскуріна Н. М., Городянська Л. В. Розвиток аудиту в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2717
4. Каспрук Ю. А. Трансформація аудиторської діяльності в умовах глобальної цифровізації та використання інформаційних технологій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2023. Т. 34 (73), № 4. С. 70–75. URL: https://www.econ.vernadsky.journals.in.ua/journals/2023/34_73_4/34_73_4_13.pdf

Наукове видання

ІІІ МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА:
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ПРОГНОСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ»

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

12 червня 2026 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 23.06.2026. Формат 60×84/8
Друк. арк. 16,41. Зам. № 26-6010
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, Україна, м. Київ, пр. Берестейський, 54/1
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
E-mail: litera@kneu.edu.ua