



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА
«ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЩІ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

КУЯВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВЛОЦЛАВЕКУ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

ЕКОНОМІЧНО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВАРШАВІ
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**«СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРІОРИТЕТИ
МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ:
ТЕОРІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**

10–11 жовтня 2025 року



Львів-Торунь
Liha-Pres
2025

Голова організаційного комітету:

Машенко О.В. – доктор економічних наук, професор, перший проректор з наукової та науково-педагогічної роботи Класичного приватного університету.

Члени організаційного комітету:

Салига К.С. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу Класичного приватного університету.

Пужай-Череди А.М. – кандидат економічних наук, заступник начальника Центрального міжрегіонального управління ДПС по роботі з великими платниками податків.

Миронова Л.Г. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Класичного приватного університету.

Метеленко Н.Г. – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету.

Шапошиков К.С. – доктор економічних наук, професор, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України.

Семенов А.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Класичного приватного університету.

Рита Бендаравичене – доктор економіки, професор, Університет ім. Вітаутаса Великого, Литва.

Сучасні орієнтири та пріоритети модернізації економіки: теорії та пропозиції: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10–11 жовтня 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 162 с.

ISBN 978-966-397-543-6

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні орієнтири та пріоритети модернізації економіки: теорії та пропозиції» 10–11 жовтня 2025 р., м. Запоріжжя), у яких розглядаються проблеми економіки, обліку і оподаткування, менеджменту, маркетингу, міжнародних економічних відносин та інші питання.

УДК 330:005.591.6(062.552)

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Алексєєвська Г. С., Михайленко В. І.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ:
МОЖЛИВОСТІ ТА КІБЕРРИЗИКИ..... 7

Вареник В. В.

ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-ПРОФІЛЮ УСТАНОВИ СУБ'ЄКТОМ
ПЕРВИННОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ 12

Василенко М. Д.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР
ЕКОНОМІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ..... 16

Вільчинська О. М., Панечко Т. С.

ОЦІНКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
НА ОСНОВІ ЛІНІЙНОЇ БАГАТОФАКТОРНОЇ РЕГРЕСІЇ 20

Кобзар О. М., Бирків Г. М.

КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ ЗБИТКУ ВІД НЕГАТИВНОГО
ВПЛИВУ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ
НА ЕКОСИСТЕМНІ ПОСЛУГИ ЛІСУ 26

Ковальський Ю. В.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ
ЕКСПОРТУ ЗЕРНА 30

Колядка М. І.

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
НА МОНЕТАРНУ ПОЛІТИКУ ТА ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ
ЇЇ РЕГУЛЮВАННЯ..... 36

Kosinskyi Petro

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE WORK
OF THE ECONOMIC SERVICE OF AN AGRO-INDUSTRIAL
ENTERPRISE IN ENSURING THE EFFICIENT USE
OF RENEWABLE RESOURCES 40

Ніколаєнко С. К., Панковець М. П.

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ЄВРОПІ..... 43

Петруха Н. М., Петруха С. В.

МІСЦЕ ТА РОЛЬ «ЗЕЛЕНИХ» ФІНАНСІВ В ПРОЦЕСАХ
ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 47

Тимошик В. Ю.

НАПРЯМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ З УРАХУВАННЯМ
СУЧАСНИХ ПОТРЕБ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ 51

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Русавська В. А., Борискіна Д. К.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 56

Русавська В. А., Делігіоз М. М.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД..... 61

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Лагутін С. С.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ОБЛІКУ 65

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Бойченко Д. В.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ
З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ТА СТАНДАРТІВ ЄС..... 68

Гетьманенко Ю. О.

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 74

Долматов С. В.

АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ
СИСТЕМИ БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ 78

Mammad Alizada

TRENDS AND PROSPECTS OF CREDIT RELATIONS
DEVELOPMENT AND RISK MANAGEMENT
IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA 82

Шуман В. Ю., Каращенко В. С.

РОЛЬ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОЇ
ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В БЮДЖЕТНІЙ ПОЛІТИЦІ ВОЄННОГО ЧАСУ 86

Ясіновська І. Ф., Михальчук С. В.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ
ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ 90**

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Намлієва Н. В.

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ
У ПРОЦЕСАХ ПЕРЕОРІЄНТАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 96**

Устименко О. О.

**АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЯХ 100**

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

Василенко С. В.

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВ
АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ 105**

Ivitskiy Igor

**FROM REGRESSION TO CAUSATION:
WHEN AND HOW TO EMBED CONTROLS,
INSTRUMENTS, AND PRIORS IN MMM 109**

Кисільов М.

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ
МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ УПАКОВКИ
НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ 114**

Мєшков С. О.

**ВПЛИВ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ
B2B-СЕРВІСІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ 120**

Савчук В. А.

**АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО
МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 125**

НАПРЯМ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Зарубенко А. О.

**СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ 129**

Половян Н. С., Куценко А. О.	
ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПРАВА.....	133
Радзівілов Г. Д.	
МЕТОДОЛОГІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ	138
Тимошук Я. В., Дегтяр О. А.	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	141
 НАПРЯМ 8. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ	
Богородицька Г. Є., Драгунова С. С.	
ESG-ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ТРЕНД ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ	144
Zakharchenkov Oleksii	
ANALYSIS OF DIGITAL INNOVATIONS IN CUSTOMS ADMINISTRATION AND THEIR IMPACT ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF GOODS CONTROL	149
Oliinyk Kyrylo	
THE ROLE OF OPEN DIGITAL SYSTEMS IN COMBATING DIGITAL INEQUALITY.....	153
Пухальська Я. П.	
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ.....	158

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

Алексєєвська Галина Сергіївна

*доктор філософії, старший науковий співробітник,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень Національної академії наук України»;
доцент кафедри світового господарства і міжнародних
економічних відносин,*

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Михайленко Владислав Іванович

*доктор філософії, науковий співробітник,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-1>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: МОЖЛИВОСТІ ТА КІБЕРРИЗИКИ

Упродовж останнього десятиліття глобальна морська галузь зазнала масштабної цифрової трансформації, яка спричинила глибокі зрушення у структурі логістичних процесів, системах управління суднами, механізмах портової координації та організації ланцюгів постачання. Перехід до цифрових платформ, впровадження Інтернет речей (IoT), штучного інтелекту (ШІ), автономного судноплавства, хмарних технологій та обчислень на периферії (edge computing) створює нову операційну реальність, у якій ефективність тісно переплітається з інформаційною вразливістю [1].

Близько 90% світової торгівлі здійснюється морським транспортом, що обумовлює ключову роль морської інфраструктури у забезпеченні глобальної економічної стабільності. Підвищення

складності та інтенсивності логістичних потоків зумовлює потребу в цифрових рішеннях, які дозволяють автоматизувати управління маршрутами, здійснювати прогнозне технічне обслуговування, моніторити витрати пального, а також гарантувати екологічну безпеку операцій [2; 3].

Однією з найбільш поширених цифрових інновацій у морській галузі є цифрові двійники (digital twins) суден. Вони дозволяють у режимі реального часу моделювати технічний стан судна, взаємодію компонентів, ефективність навігації, зношування систем тощо. Це дає змогу своєчасно виявляти несправності та уникати дорогих зупинок, тим самим компанії можуть скоротити витрати на технічне обслуговування до 30% [4]. Також ще однією важливою інновацією є активне впроваджуються інтелектуальних платформ управління портами (Port Community Systems), які інтегрують митні, логістичні, брокерські та судноплавні сервіси в єдине цифрове середовище [5] PCS дозволяє значно скоротити обсяг паперових документів. Наприклад, у порту Джибуті експедитори тепер витрачають лише 1–2 хвилини на онлайн-бронювання, уникнувши годин очікування та ручних перевірок [6].

Штучний інтелект у морській сфері використовується для автоматизації навігації, оптимізації енергоспоживання, управління логістичними потоками в портах, моделювання цифрових двійників суден, а також для відеоаналітики та підвищення безпеки на борту. Завдяки ШІ судна можуть ухвалювати більш ефективні рішення щодо маршруту, виявляти несправності до їх фактичного виникнення, зменшувати витрати пального і краще координувати дії в межах портових операцій [7].

Попри значні переваги цифрових інновацій у морській галузі їх впровадження підвищує рівень вразливості об'єктів критичної інфраструктури до інформаційних загроз. Зростання ролі даних і мережевої взаємодії між учасниками логістичних процесів трансформує безпекову парадигму морського сектору: ключовим викликом стає не лише технічна ефективність, а насамперед – захист інформаційного простору.

Цифровізація призводить до виникнення нових, раніше нехарактерних ризиків. Йдеться, насамперед, про втрату автономності систем через постійне підключення до глобальних мереж зв'язку. Сьогодні більшість суден оснащені супутниковими системами, які забезпечують високошвидкісну передачу даних, але знищують «повітряний розрив» (air gap), що раніше відокремлював суднову інфраструктуру від загроз ззовні [8].

Крім того, підвищується роль систем обміну даними у ланцюгах постачання. Сучасні морські перевезення залежать від хмарних платформ, які забезпечують управління контейнеризацією, портовим завантаженням, реєстрацією вантажів, клієнтським обслуговуванням. Проте саме такі багаторівневі платформи стають мішенню для кіберзлочинців, які використовують фішинг, програмне забезпечення-вимагачі (ransomware), «бекдори» (backdoors) та інші засоби доступу до конфіденційної інформації [9].

Окрему загрозу становить відсутність уніфікованих стандартів безпеки для суднового обладнання. Відомо, що багато постачальників зберігають віддалений доступ до суднових систем навіть після інсталяції обладнання, що у разі недбалого захисту може бути використано зловмисниками. Наприклад, у 2023 році уряд США повідомив, що понад 80% портових кранів були вироблені китайськими компаніями, які не гарантують закриття бекдорів у своєму програмному забезпеченні.

Паралельно, компанії стикаються з проблемою сумісності нових технологій із застарілою інфраструктурою. Більшість суден мають термін експлуатації понад 25 років і не були спроектовані з урахуванням цифрових вимог. Їх модернізація вимагає значних фінансових і технічних ресурсів, що не завжди доступні для середніх і малих операторів.

Цифрові системи, що керують суднами, портами, вантажними потоками та митними процедурами, створюють нові точки входу для потенційних кібератак. Особливо критичними є сценарії, коли дані, що аналізуються штучним інтелектом, змінюються або підміняються. Неправильні висновки щодо технічного стану судна,

помилкові маршрути, невірна класифікація вантажу – усе це може мати катастрофічні наслідки для безпеки судноплавства і міжнародної торгівлі. Як зауважують Мауро Ф. і Кана А.А., відсутність комплексного захисту на рівні інфраструктури відкриває можливості для компрометації критичних даних і порушення цілісності рішень, що приймаються автоматизованими системами [7].

Ключова проблема полягає в тому, що наразі у більшості країн, включно з Україною, інформаційна безпека об'єктів морської інфраструктури ще не розглядається як частина загальної стратегії національної кіберстійкості. У той час як морська галузь дедалі більше інтегрується в цифрові екосистеми, відсутність централізованих політик, обов'язкових стандартів і наглядових органів із кіберзахисту критичних морських об'єктів створює системну загрозу.

Література:

1. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023> (дата звернення: 25.03.2025).
2. Meade R. Ten trends that will shape the shipping industry in 2025 and beyond. Lloyd's List : веб-сайт. URL: <https://www.lloydslist.com/LL1151828/Ten-trends-that-will-shape-the-shipping-industry-in-2025-and-beyond> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Raza Z., Woxenius J., Altuntas Vural C., Lind M. Digital transformation of maritime logistics: Exploring trends in the liner shipping segment. *Computers in Industry*. 2023. Vol. 145. Article 103811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103811>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016636152200207X> (дата звернення: 25.02.2025).
4. Digital twins in the shipping industry. Hapag-Lloyd : веб-сайт. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/online-business/digital-insights-dock/insights/2024/03/digital-twins-in-the-shipping-industry.html> (дата звернення: 25.03.2025).
5. DNV. Maritime Cyber Priority 2024/25: Managing cyber risk to enable innovation. URL: <https://www.dnv.com/cyber/insights/publications/maritime-cyber-priority-2024/> (дата звернення: 21.05.2025).

6. World Bank. Port Community Systems: Lessons from Global Experience. Washington, D.C., 2024. P. 72. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099092624152038561/pdf/P176587-54dd3e7b-e083-43cc-9df3-10b441697c0d.pdf> (дата звернення: 25.03.2025).

7. Mauro F., Kana A.A. Digital twin for ship life-cycle: A critical systematic review. *Ocean Engineering*. 2023. Vol. 269. Article 113479. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2022.113479>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0029801822027627> (дата звернення: 25.03.2025).

8. CyberOwl. Maritime Cybersecurity Conference 2024 Hamburg. CyberOwl : веб-сайт. URL: <https://cyberowl.io/resources/cyberowl-maritime-cybersecurity-conference-2024-hamburg/> (дата звернення: 25.03.2025).

9. Wärtsilä. Cyber security at Wärtsilä. Wärtsilä : веб-сайт. URL: <https://www.wartsila.com/about/cyber-security> (дата звернення: 25.03.2025).

Вареник Володимир Вікторович
*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-2>

ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-ПРОФІЛЮ УСТАНОВИ СУБ'ЄКТОМ ПЕРВИННОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

Відповідно до міжнародних рекомендацій у сфері запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та вимог українського законодавства, суб'єкти первинного фінансового моніторингу зобов'язані здійснювати оцінку та переоцінку ризиків не тільки стосовно своїх клієнтів, а й щодо власної установи. Згідно з Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» ризики, притаманні діяльності звітної установи, повинні оцінюватися та документуватися, а інформація щодо такої діяльності повинна підтримуватися в актуальному стані для можливості установи продемонструвати розуміння ризиків в процесі здійснення своєї діяльності. Для оцінювання ризиків використовуються критерії ризиків, які суб'єкт первинного фінансового моніторингу визначає самостійно, однак з врахуванням критеріїв, встановлених суб'єктами державного фінансового моніторингу. Крім того, в процесі визначення критеріїв ризиків необхідне врахування типологічних досліджень в сфері запобігання та протидії, підготовлених підрозділом фінансової розвідки та оприлюднених ним на своєму офіційному веб-сайті,

результатів національної оцінки ризиків, рекомендацій суб'єктів державного фінансового моніторингу [1].

До специфічних факторів, які повинні враховуватись при визначенні ризик-профілю звітної установи у сфері AML/CFT, можна віднести наступні: характер та масштаб діяльності, специфіка продуктів та послуг установи, ризик-профіль клієнтів, географічне розташування, канали надання та отримання послуг. В процесі аналізу продуктів та послуг, які надаються суб'єктом первинного фінансового моніторингу, необхідно визначити, чи можливе використання продукту для маскуванню незаконного походження коштів, переказування коштів в цілях фінансування терористичної діяльності, приховування справжніх кінцевих отримувачів послуг. Крім того, необхідно проаналізувати бізнес-сегмент контрагентів, яким буде запропоновано такий продукт або послугу, та зрозуміти, чи відноситься така сфера бізнесу до підвищеного ризику. При аналізі каналів надання послуг важливим є фокус на ризиках, які притаманні процесу віддаленого встановлення ділових відносин з клієнтом, використанню для реалізації послуг агентів, застосування інструменту покладання.

Географічні критерії ризиків повинні враховувати місцезнаходження самої звітної установи та географію надання установою своїх продуктів або послуг. Здійснення такого аналізу необхідно стосовно розташування головного офісу та відокремлених підрозділів, материнської компанії, дочірніх установ, представництв. Особлива увага при встановленні географічних критеріїв ризиків повинна приділятися державам, що здійснюють збройну агресію проти України, та юрисдикціям, які не виконують рекомендації FATF, або, згідно заяв FATF, мають стратегічні недоліки в національних системах фінансового моніторингу [2]. Під час визначення ризик-профілю, звітна установа також зобов'язана враховувати наявність та характер санкцій, які були застосовані до неї.

Суб'єкт первинного фінансового моніторингу повинен забезпечити достатній рівень інформованості керівництва щодо

ризиків відмивання коштів та фінансування тероризму, притаманних звітній установі. Для виконання даної вимоги не рідше, ніж один раз на рік, відповідальний працівник повинен звітувати перед виконавчим органом організації стосовно результатів оцінки ризик-профілю установи. Даний документ не лише виявляє та оцінює ризики, але й містить перелік заходів з їх управління, що дозволяє здійснити мінімізацію ризиків. Результатом ризик-профілю установи є визначення прийнятного рівня ризику, який в міжнародній термінології позначається поняттям «ризик-апетиту» в сфері ПВК/ФТ.

Виконавчий орган, за результатами розгляду ризик-профілю установи, затверджує відповідне рішення та доводить його до відома відповідального працівника для подальшого виконання. Результати затвердженого ризик-профілю повинні враховуватися звітною установою в сфері фінансового моніторингу під час розроблення критеріїв ризику для оцінки ризику ділових відносин з клієнтами компанії та застосування адекватних заходів щодо управління ризиками відмивання коштів [3].

Вимога щодо звітування про результати ризик-профілю раз на рік не означає, що такий аналіз установи не може здійснюватися з більшою частотою. Оскільки створення та зміна даного документу ґрунтується на використанні ризик-орієнтованого підходу, головною вимогою є підтримання ризик-профілю в актуальному стані. Відповідно, переоцінка рівня ризику може бути здійснена установою в разі наявності в компанії серйозних змін, які потенційно можуть спричинити серйозне зміщення ризиків використання установи в цілях відмивання коштів та фінансуванню тероризму. До таких факторів можна віднести зміни в бізнес-моделі установи або впровадження принципово нових продуктів та послуг.

Неналежне формування ризик-профілю установи, відсутність документування результатів оцінки ризиків установи, заходів щодо моніторингу виявлених ризиків, контролю за ризиками, не здійснення своєчасної актуалізації ризик-профілю установи є ознаками, що вказують на неналежну систему управління ризиками

суб'єкта первинного фінансового моніторингу. Факт наявності у звітної установи неналежної системи управління ризиками встановлюється суб'єктом державного фінансового моніторингу за наявності ознак, які визначені суб'єктом державного фінансового моніторингу [1]. Заходи впливу, які можуть бути застосовані до звітної установи в сфері фінансового моніторингу в разі виявлення ознак неналежної системи управління ризиками, можуть варіюватись від отримання письмового застереження до відкликання ліцензії або інших документів, які надають право компанії здійснювати свою діяльність.

Література:

1. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 6 грудня 2019 р. № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#n831> (дата звернення: 12.08.2025).
2. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу, затверджене постановою Правління Національного банку України від 19 травня 2020 року № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
3. Положення про здійснення установами фінансового моніторингу, затверджене постановою Правління Національного банку України від 28 липня 2020 року № 107. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text> (дата звернення: 12.08.2025).

Василенко Микола Дмитрович

студент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-3>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ

Цифрова трансформація стала визначальним чинником економічного розвитку у XXI столітті. Інтеграція цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності забезпечує зростання продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та створення нових бізнес-моделей. В умовах глобальних викликів – від економічної нестабільності до кліматичних змін – саме цифрові інновації формують основу для оновлення економіки та її адаптивності до динамічного середовища.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є автоматизація виробничих і бізнес-процесів. Використання штучного інтелекту, великих даних та роботизації дозволяє скорочувати витрати та мінімізувати людський фактор. За оцінками міжнародних організацій, автоматизація у промисловості здатна підвищити ефективність виробництва на 20–30%, водночас відкриваючи нові можливості для створення високотехнологічних робочих місць [1].

Не менш важливою є цифровізація фінансового сектору. Активне впровадження фінтех-рішень, електронних платежів та блокчейн-технологій змінює не лише способи розрахунків, але й саму логіку функціонування економічних систем. Для бізнесу це означає доступ до швидших, безпечніших і дешевших транзакцій, а для держави – розширення бази оподаткування та боротьбу з тіньовими потоками [2].

Цифрова трансформація значно впливає й на ринок праці. З одного боку, відбувається вивільнення робочої сили з традиційних галузей, з іншого – зростає попит на ІТ-фахівців, аналітиків даних, інженерів з автоматизації. Успішні економіки роблять ставку на розвиток цифрових навичок населення, формуючи гнучкі системи освіти та перепідготовки кадрів [3]: 74% організацій заявляють, що перепідготовка (reskilling / upskilling) стає критичним елементом через швидкий темп технологічних змін; 70% працівників вважають, що їм необхідні нові навички, щоб залишатись релевантними у своїй ролі [3]. Це означає, що освітні інституції, державні програми і компанії повинні активно співпрацювати, щоб створювати життєздатні шляхи навчання і підтримки.

Суттєві зміни спостерігаються і в сфері державного управління. Електронні сервіси, цифрові реєстри та платформи “Smart City” підвищують прозорість управління, зменшують корупційні ризики та забезпечують громадянам якісніший доступ до послуг. Цей тренд сприяє зміцненню довіри до інститутів влади та стимулює розвиток підприємництва [4].

Узагальнені дані щодо ключових аспектів цифрової трансформації наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові напрями цифрової трансформації економіки

Сфера	Основні зміни
Виробництво	Автоматизація, використання штучного інтелекту, роботизація, підвищення ефективності
Фінанси	Фінтех, блокчейн, електронні платежі, боротьба з тіньовими потоками
Ринок праці	Попит на ІТ-фахівців, перепідготовка кадрів, розвиток цифрових компетенцій
Державне управління	Е-сервіси, “Smart City”, прозорість, підвищення довіри та зручності

Джерело: сформовано на основі джерел [2; 3; 4]

В Україні цифрові послуги держави стали справжньою частиною буденного життя населення. За даними опитувань, 63–64% дорослих українців використовували державні електронні послуги протягом року. Зокрема, застосунок і портал Дія (Diia) є найпопулярнішим серед цих сервісів.

Крім того, задоволеність користувачів державними цифровими сервісами зростає: у 2024 році 84% тих, хто користувався е-послугами, оцінили їх досвід як «скоріше позитивний» чи «дуже позитивний», тоді як у 2023 році цей показник був меншим – близько 78,5%. Згідно з дослідженням GovTech Pulse, 75% українців задоволені роботою цифрових державних сервісів.

Ще один помітний успіх – підняття України в рейтингах цифровізації. За даними ООН, за останні п'ять років Україна перемістилась з 102-го місця на 5-те у глобальному рейтингу цифрових державних послуг. Це означає, що якість, доступність і ефективність онлайн-сервісів державної влади значно покращились.

Важливою сферою росту є фінтех. За даними UAConsulting, у 2025 році ринок фінтех-інвестицій в Україні оцінюється приблизно в \$6,9 млрд, із зростанням в середньому на 15 % щорічно з 2021 року. Основні напрямки – цифрові банки, платіжні системи, платформи для прийому платежів внутрішніх і міжнародних. Монобанк, izibank – ключові гравці. Сегмент блокчейну/криптовалют поки що менший, але 47% компаній-фінтехів називають його перспективним.

Проте є і виклики. Наприклад, хоча більшість сайтів державних органів покращили показники доступності, все ще лише близько чверті досягають високого або достатнього рівня, решта – середнього або низького. Деякі верстви населення – переважно старші люди – менш активно використовують цифрові сервіси. Також існують технічні та інфраструктурні проблеми: доступ до стабільного інтернету в сільській місцевості, під час бойових дій, в зонах зруйнованої інфраструктури.

Цифрова трансформація виступає не лише інструментом модернізації економіки, а й ключовим драйвером її оновлення. Вона забезпечує створення стійких бізнес-моделей, сприяє розвитку

інноваційного середовища та підвищує рівень інтеграції у глобальні економічні процеси. Для успішної реалізації цього потенціалу необхідна синергія державної політики, бізнесу та освітніх інституцій.

Література:

1. The Future of Jobs Report. World Economic Forum.
URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
2. Digital finance: opportunities and risks. OECD.
URL: <https://www.oecd.org/finance/digital-finance.htm>
3. Skills for a Digital World. OECD Policy Brief.
URL: <https://www.oecd.org/skills/skills-for-a-digital-world.pdf>
4. E-Government Survey 2022. United Nations.
URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb>

Вільчинська Олена Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

Панечко Тетяна Сергіївна

студент,

Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Західноукраїнського національного університету

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-4>

ОЦІНКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ЛІНІЙНОЇ БАГАТОФАКТОРНОЇ РЕГРЕСІЇ

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності функціонування підприємства. Цей показник безпосередньо визначає конкурентоспроможність, рівень витрат і можливість стабільного розвитку суб'єкта господарювання. В умовах зростаючої конкуренції та кризового через війну стану української економіки особливо важливим та актуальним стає системне дослідження чинників, які впливають на результативність праці, та пошук інструментів їх кількісної оцінки.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування продуктивності праці. Загалом, продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності використання людського капіталу, ефективності праці. Згідно рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) продуктивність праці є показником, який відображає ступінь ефективності використання одного конкретного фактору виробництва (або ресурсу) – праці. Продуктивність праці вимірюється як відношення обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу) [1].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та проведення кількісної оцінки продуктивності праці на підприємстві із застосуванням методу лінійної багатофакторної регресії, що дозволить визначити вплив ключових факторів на результативність трудової діяльності та сформулювати практичні рекомендації щодо її підвищення.

Перевагою економетричних методів є те, що прогноз спирається на об'єктивну статистичну інформацію. Вони дозволяють перенести основні закономірності розвитку об'єкта, що склалися в передплановому періоді, на плановий період з урахуванням можливих змін факторів, що впливають на об'єкт [2].

Метод багатофакторної лінійної регресії базується на припущенні, що досліджуваний показник Y (продуктивність праці) лінійно залежить від сукупності пояснювальних змінних X_j , які відображають умови виробничого процесу та характеристики персоналу. Факторами впливу на продуктивність праці пропонуємо взяти капіталоозброєність праці, середньорічний фонд заробітної плати, премії та винагороди на одного працівника, інвестиції у навчання, інвестиції в обладнання. Для визначення взаємозв'язку між продуктивністю праці та запропонованими факторами побудуємо лінійну багатофакторну регресію виду:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5, \text{ де}$$

Y – продуктивність праці (тис. грн/працівника);

X_1 – капіталоозброєність праці (тис. грн/працівника);

X_2 – середньорічний фонд заробітної плати (тис. грн/працівника);

X_3 – премії та винагороди на одного працівника (тис. грн/працівника);

X_4 – інвестиції у навчання (тис. грн/працівника);

X_5 – інвестиції в обладнання (тис. грн/працівника);

$a_0, a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$ – параметри моделі, які необхідно оцінити.

Здійснимо побудову багатофакторної регресійної моделі, використовуючи показники господарської діяльності підприємства «А», що функціонує у Вінницькій області (табл. 1).

Проведемо математико-статистичний аналіз відібраних факторів на лінійну залежність (мультиколінеарність) за допомогою матриці коефіцієнтів парної кореляції. У моделі можна використовувати лише лінійно незалежні фактори. Якщо пара факторів виявиться лінійно залежними, то один з них необхідно відкинути з розгляду. Таким чином формується система незалежних факторів, що забезпечує коректність побудови регресійної моделі (табл. 2).

Таблиця 1

Вихідні дані

Рік	Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	Капітало-озброєність праці (тис. грн/працівника)	Середньорічний фонд зп (тис. грн/працівника)	Премії та винагороди (тис. грн/працівника)	Інвестиції у навчання (тис. грн/працівника)	Інвестиції в обладнання (тис. грн/працівника)
2014	245,43	194,57	176,61	22,24	9,31	54,36
2015	259,16	227,21	170,64	21,11	9,94	56,8
2016	316,91	245,86	169,68	22,22	9,26	75,04
2017	272,54	259,14	150,14	18,23	8,12	90,68
2018	295,88	286	142,22	18,62	9,26	97,93
2019	327,52	319,37	133,38	17,28	13,93	104,36
2020	342,87	321,2	137,7	17,94	14,44	130,08
2021	356,68	353,41	128,71	21,31	10,02	125,11
2022	357,58	384,11	113,91	15,92	11,24	137,96
2023	352,06	395,67	101,93	19,34	6,16	155,67

Таблиця 2

Матриця коефіцієнтів парної кореляції

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Y	1					
X ₁	0,916553105	1				
X ₂	-0,827539493	-0,978357983	1			
X ₃	-0,434157755	-0,589197333	0,644439656	1		
X ₄	0,245138212	0,075531422	0,006154723	-0,410599059	1	
X ₅	0,89383679	0,970758116	-0,963886691	-0,592003717	0,066299358	1

Відмітимо, що фактор X_1 має дуже високу кореляцію з X_2 та X_5 . Для уникнення спотворень у моделі змінну X_1 вилучено.

Після виключення змінної X_1 і перенумерації факторів було сформовано нову матрицю коефіцієнтів парної кореляції (табл. 3). Аналіз показав, що між змінними X_1 (у початковій нумерації – X_2) та X_4 існує сильний обернено-пропорційний зв'язок. Такий рівень кореляції свідчить про наявність мультиколінеарності, що спотворює результати регресійного аналізу. З огляду на це, змінну X_4 (у початковій нумерації – X_5) було вилучено з подальшого дослідження.

Використовуючи електронні таблиці MS Excel побудуємо лінійну модель залежності рівня продуктивності праці від середньорічного фонду заробітної плати, премій та винагород на одного працівника та інвестицій у навчання. Для її побудови використовуємо надбудову «Аналіз даних» табличного процесора MS Excel, де будемо використовувати інструмент «Регресія» (рис.1) [2].

Економетрична модель має вигляд: $Y = 329,79 - 1,95X_1 + 9,43X_2 + 7,64X_3$.

Коефіцієнт множинної кореляції R становить 0,92 – наближається до одиниці, тобто зв'язок між показником і факторами тісний. Коефіцієнт множинної детермінації R -квадрат дорівнює 0,85 – це частка поясненої дисперсії відхилень залежної змінної від її середнього значення, отже, 85% зміни продуктивності пояснюється зміною визначених факторів, а вплив інших факторів займає лише 15%.

Таблиця 3

Матриця коефіцієнтів парної кореляції

	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
Y	1				
X_1	-0,827539493	1			
X_2	-0,434157755	0,644439656	1		
X_3	0,245138212	0,006154723	-0,410599059	1	
X_4	0,89383679	-0,963886691	-0,592003717	0,066299358	1

44	SUMMARY OUTPUT							
45								
46	Regression Statistics							
47	Multiple R	0,9204054						
48	R Square	0,8471461						
49	Adjusted R	0,77071915						
50	Standard E	20,14689508						
51	Observatic	10						
52								
53	ANOVA							
54		df	SS	MS	F	Significance F		
55	Regressor	3	13497,37432	4499,124774	11,08438975	0,007349835		
56	Residual	6	2435,384288	405,8973813				
57	Total	9	15932,75861					
58								
59		Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0% lpper 95,0%
60	Intercept	329,7852623	85,68444327	3,848834744	0,008471439	120,1229826	539,447542	120,1229826 539,4475
61	X Variable	-1,950117186	0,385101824	-5,063900148	0,002301799	-2,892427404	-1,007806968	-2,892427404 -1,00781
62	X Variable	9,426784465	4,765021614	1,978329844	0,095244154	-2,232803392	21,08637232	-2,232803392 21,08637
63	X Variable	7,63928547	3,196413512	2,389955317	0,054029535	-0,182056634	15,46062757	-0,182056634 15,46063

Рис. 1. Економетричний аналіз

Адекватність побудованої регресійної моделі оцінюється за допомогою критерію Фішера. За таблицею розподілу Фішера для рівня значущості $\alpha = 0,05$ та відповідних ступенів вільності (3; 6) отримуємо критичне значення $F_{кр} = 4,76$. Отримана модель адекватна реальній дійсності, оскільки $11,08 > 4,76$.

Проаналізуємо отримані значення частинних коефіцієнтів еластичності: якщо середньорічний фонд заробітної плати зросте на 1%, то продуктивність праці зменшиться на 0,89%; якщо премії та винагороди зростуть на 1%, то продуктивність праці збільшиться на 0,59%; якщо інвестиції у навчання зростуть на 1%, то продуктивність збільшиться на 0,29%.

Отже, найбільший вплив на продуктивність праці має середньорічний фонд заробітної плати: його зростання на 1% призводить до зниження продуктивності на 0,89%. Натомість збільшення премій та винагород сприяє підвищенню продуктивності на 0,59%, а інвестиції у навчання – на 0,29%. Це свідчить про те, що різні складові системи оплати праці та розвитку персоналу мають неоднозначний вплив на ефективність праці.

Підприємству доцільно оптимізувати структуру витрат на оплату праці: зменшувати частку зростання фонду основної зарплати, водночас посилюючи мотиваційну роль премій та винагород. Це дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї

діяльності. Також рекомендується збільшити інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки навіть незначний їх приріст позитивно впливає на продуктивність праці у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С. 83–87.

2. Вільчинська О.М. Практикум з дисципліни «Економетрика»: Навч. посібник. Вінниця: Едельвейс, 2017. 104 с.

Кобзар Олена Михайлівна

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

Бирків Галина Михайлівна

*провідний економіст,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи Національної академії наук України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-5>

КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ ЗБИТКУ ВІД НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ЕКОСИСТЕМНІ ПОСЛУГИ ЛІСУ

Внаслідок збройної агресії Російської Федерації докільля України зазнає масштабних втрат. За інформацією Міністра захисту довкілля та природних ресурсів України збитки довкіллю від війни «вже сягають 108 млрд євро – відновлення є питанням не лише національної безпеки, але й безпеки всього континенту» [1]. На особливу увагу заслуговують втрати лісових екосистем. Так, за даними Державного агентства лісових ресурсів України «станом на червень 2024 року, 708.9 тисяч гектарів лісів зазнали безпосереднього впливу війни, а повністю знищеними вважаються 893.9 гектарів» [2]. Зазначене свідчить про актуальність проблеми визначення збитків від втрат лісових екосистем внаслідок збройних конфліктів.

Оцінювання збитку від негативного впливу збройних конфліктів на екосистемні послуги лісу має враховувати всі види відповідних втрат: втрати за всіма групами послуг (послуги забезпечення, регулювання, підтримки та культурні послуги) [3, с. 56–60]; втрати, пов'язані з якісними та просторовими змінами екосистемних послуг (погіршення якості, зміни в наборі екосистемних послуг, відсутність доступу до них, міграція екосистемних послуг тощо); втрати, пов'язані

з пошкодженням/знищенням послуг та їх відновленням. Ключові складові збитку представлено на рисунку 1.

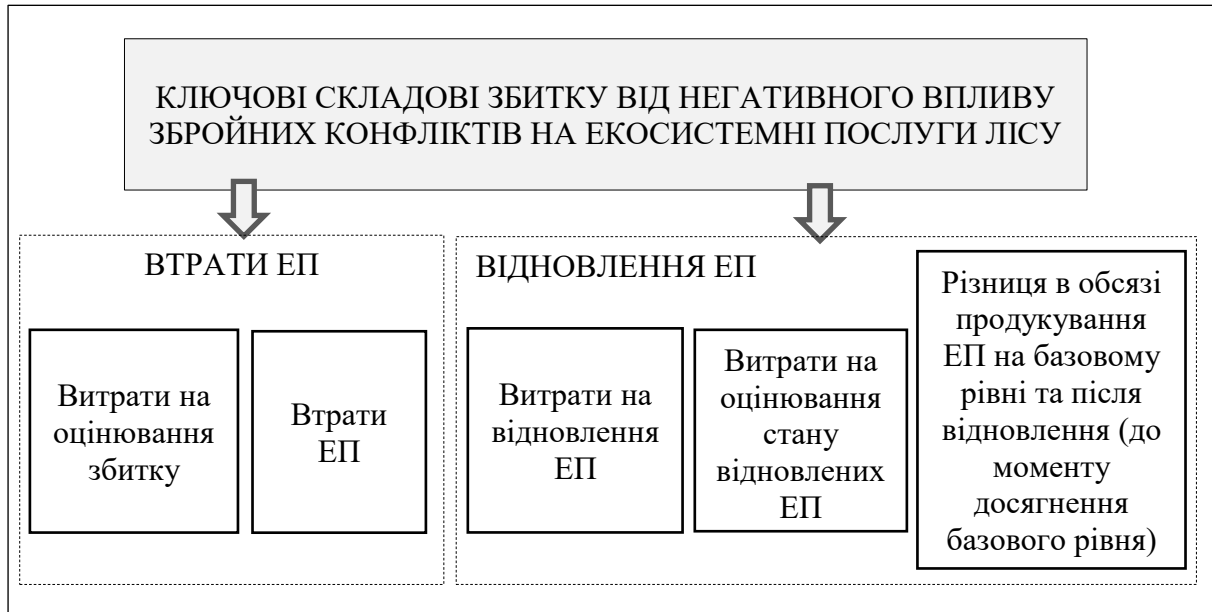


Рис. 1. Ключові складові збитку від негативного впливу збройних конфліктів на екосистемні послуги лісу

Обрахунок збитку від негативного впливу збройних конфліктів на екосистемні послуги лісу представлено у формулі 1.

$$З_{ЕП} = З_{ВТЕП} + З_{ВДЕП} , \quad (1)$$

де

$З_{ЕП}$ – збиток від негативного впливу збройних конфліктів на екосистемні послуги лісу (грн);

$З_{ВТЕП}$ – збиток від втрати екосистемних послуг (грн);

$З_{ВДЕП}$ – збиток, пов'язаний із відновленням екосистемних послуг (грн).

Збиток від втрати екосистемних послуг лісу обраховується за формулою 2.

$$З_{ВТЕП} = B_{ОН} + O_{Н} \times Ц \times T_{Н} \times П \quad (2)$$

$З_{ВТЕП}$ – збиток від втрати екосистемних послуг лісу (грн);

$B_{ОН}$ – витрати на оцінювання змін стану екосистемних послуг, що зазнали негативного впливу (грн);

O_H – обсяг екосистемних послуг, що зазнали негативного впливу впродовж відповідного періоду ($\gamma/\text{км}^2$, де γ – одиниця виміру відповідної екосистемної послуги);

Π – вартість екосистемних послуг (грн/ γ , де γ – одиниця виміру відповідної екосистемної послуги);

T_H – період (кількість років, місяців тощо), протягом якого екосистемні послуги, що зазнали негативного впливу не продукувалися лісовою екосистемою;

Π – площа, на якій екосистемні послуги зазнали негативного впливу (км^2).

Збиток, пов'язаний із відновленням екосистемних послуг лісу обраховується за формулою 3.

$$Z_{\text{ВДЕП}} = V_B + V_{OB} + \Delta O_B \times \Pi \times T_B \times \Pi \quad (3)$$

$Z_{\text{ВДЕП}}$ – збиток, пов'язаний із відновленням екосистемних послуг лісу (грн);

V_B – витрати на відновлення екосистемних послуг, що зазнали негативного впливу (грн);

V_{OB} – витрати на оцінювання стану відновлених екосистемних послуг (грн);

ΔO_B – різниця між обсягом продукування екосистемних послуг на базовому рівні (до початку збройної агресії) та обсягом послуг, що продукуються відновленою екосистемою (до моменту досягнення нею продукування на базовому рівні) ($\gamma/\text{км}^2$, де γ – одиниця виміру відповідної екосистемної послуги);

Π – вартість екосистемних послуг (грн/ γ , де γ – одиниця виміру відповідної екосистемної послуги);

T_B – період (кількість років, місяців тощо), протягом якого відновлена екосистема досягла базового рівня продукування екосистемних послуг;

Π – площа, на якій екосистемні послуги зазнали негативного впливу (км^2).

Отже, наразі однією з актуальних проблем оцінювання збитків від збройної агресії Російської Федерації на довкілля є визначення

обсягу збитків, завданих лісовим екосистемам. Задля визначення такого збитку у максимально повному обсязі його оцінювання має враховувати дві ключові складові: 1) збиток від втрати екосистемних послуг лісу, який є похідною від величини витрат на оцінювання змін стану екосистемних послуг, обсягу пошкоджених/знищених екосистемних послуг, їх вартості тощо; 2) збиток, пов'язаний із відновленням екосистемних послуг а саме – витрати на відновлення екосистемних послуг та оцінювання стану відновлених екосистемних послуг, вартість екосистемних послуг тощо.

Література:

1. Світлана Гринчук: Збитки довкіллю від війни. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України* : веб-сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/svitlana-grynchuk-zbytky-dovkillyu-vid-vijny-vzhe-syagayut-108-mlrd-yevro-vidnovlennya-ye-pytanniam-ne-lyshe-natsionalnoyi-bezpeky-ale-j-bezpeky-vsogo-kontynentu/> (Дата звернення: 09.10.2025)
2. Лісовідновлення в Україні у військовий і післявоєнний час. *Ukraine War Environmental. Consequences Work Group* : веб-сайт. URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/reforestation-in-ukraine-during-and-after-wartime/> (Дата звернення: 09.10.2025).
3. Ecosystems and human well-being : a framework for assessment / Millennium Ecosystem Assessment. Washington: Island press, 2003. 266 p. URL: http://pdf.wri.org/ecosystems_human_wellbeing.pdf (дата звернення: 20.09.2024).

Ковальський Юрій Васильович
аспірант,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-6>

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА

Україна є одним з провідних світових експортерів зернових, тому ефективність функціонування логістичних ланцюгів експорту зерна суттєво впливає на економіку країни як на макро-, так і на мікрорівнях.

Загальний індекс ефективності логістики України (LPI) протягом 2007–2023 рр. зменшився. У 2023 році країнами-сусідами України по даному індексу стали Казахстан, Папуа Гвінея, Парагвай, Бангладеш, Республіка Конго, Домініканська Республіка. На початку аналізованого періоду (2007 р.) сусідами України були Еквадор, Парагвай, Коста Ріка, Білорусь, Гватемала, Кенія. Тобто склад країн за рівнем соціально-економічного розвитку практично не змінився [1].

Відповідно до здійсненого аналізу LPI України, визначено елементи загального індексу, які демонструють найгіршу динаміку і викликає занепокоєння.

Проведений структурний аналіз індексу ефективності логістики України (LPI) дозволив визначити таке:

- загальний індекс ефективності логістики України (LPI) демонструє тенденцію зниження; найближчими сусідами України за даним індексом є країни з низьким рівнем соціально-економічного розвитку;

- майже всі елементи LPI демонструють динаміку зростання у 2012–2014 рр.;

– найбільш високі показники демонструють такі елементи: «Можливість відстежувати та простежувати вантажі» та «Частота, з якою вантажі надходять до одержувачів у заплановані або очікувані строки доставки»;

– найбільшого занепокоєння викликають елементи «Ефективність митного та прикордонного оформлення» та «Якість торговельної та транспортної інфраструктури»; дані елементи протягом 2007–2023 рр. демонструють найшвидшу динаміку зменшення.

Грунтуючись на структуруванні основних чинників, які обумовлюють зниження індексу ефективності логістики України (LPI) приходимо до висновку, що проведений структурний аналіз індексу ефективності логістики України (LPI) може слугувати економічним обґрунтуванням необхідності оптимізації логістичних ланцюгів експорту зерна з України.

Ефективність функціонування логістичних ланцюгів також залежить від стану інфраструктури. Елементами інфраструктури є транспорт, товарні та ф'ючерсні біржі, банківські та кредитні установи, страхові і консалтингові організації, митні установи. Як вже було раніше зазначено, стан саме цього елементу індексу ефективності логістики (LPI) України викликає найбільше занепокоєння [1].

Ефективність функціонування логістичного ланцюга буде залежати від ступеня узгодженості його елементів, а цей ступінь визначається організаційно-правовою формою всіх учасників даного ланцюга. Матеріально-технічна база підприємств логістичного ланцюга та її стан також обумовлює ефективність його функціонування. Покращення матеріально-технічної бази може відбуватися екстенсивним шляхом (за рахунок нарощування потужностей) та інтенсивним (за рахунок підвищення ефективності її використання).

Серед функціонально-економічних факторів підвищення ефективності функціонування логістичних ланцюгів виділимо резерви, які пов'язані з гармонізацією пропускної спроможності

логістичного ланцюга, активізацією контейнерних перевезень та аутсорсингом.

Одним із факторів, які забезпечили це позитивне зростання, стало запровадження електронної товарно-транспортної накладної, діджиталізація багатьох інших сервісів та включення українських портів до маршрутів океанських сервісів (Bosphours Express Service, ECUMED, Middle East, ZIM Med Pacific).

Україна посідає 61 місце у світі за рівнем логістичної компетентності, що зумовлено недостатньою компетентністю транспортних операторів та митних брокерів, а також нерозвиненістю логістичного аутсорсингу в країні. Якісні зміни в інформаційній інфраструктурі розширили діапазон використання інструментів управління, який отримав назву концепції PL (Party Logistics – логістична сторона), в основі якої лежить ступінь залучення інших компаній для вирішення бізнес-завдань в інтересах і від імені замовника логістичних послуг.

Підвищення якості логістичних послуг в Україні може відбутися завдяки розвитку ринку 4PL, а в перспективі 5PL-операторів логістичних послуг, а також у вдосконаленні освітніх послуг у сфері логістики.

4PL (Fourth-Party Logistics) і 5PL (Fifth-Party Logistics) оператори є важливими учасниками логістичних ланцюгів, які надають різні рівні послуг з управління ланцюгами постачання. 4PL-оператори – це компанії, які беруть на себе управління всіма аспектами логістичного ланцюга, виступаючи інтегратором. Вони забезпечують стратегічне управління та координацію між усіма учасниками ланцюга, включаючи 3PL (Third-Party Logistics) операторів. 4PL координує всі процеси, включаючи перевезення, зберігання, митне оформлення та управління запасами. Зосереджується на оптимізації логістичного ланцюга, зниженні витрат і підвищенні ефективності.

Компанії використовують ІТ-системи для моніторингу, аналізу та управління всіма етапами логістики в режимі реального часу. Замовник передає 4PL-оператору не тільки тактичні, але й стратегічні аспекти управління логістикою. Перевагами 4PL є:

комплексне управління всім ланцюгом постачання; зниження адміністративного навантаження на клієнта; оптимізація витрат за рахунок інтеграції процесів. Прикладами 4PL-операторів є такі компанії, як DHL Supply Chain, CEVA Logistics або консалтингові фірми, які надають послуги 4PL.

5PL-оператори – це компанії, які йдуть ще далі в оптимізації логістики, зосереджуючись на організації всієї системи постачання через цифрові рішення, автоматизацію та глобальну інтеграцію. 5PL створює і управляє логістичними мережами, зосередженими на електронній комерції та масштабованих рішеннях для глобального ринку. Ці компанії використовують Big Data, штучний інтелект, блокчейн та інші технології для прогнозування, оптимізації та управління. Всі учасники ланцюга постачання (від виробників до дистриб'юторів) працюють через одного 5PL-оператора. Переваги 5PL є: високий рівень автоматизації; оптимізація глобальних логістичних процесів; забезпечення гнучкості та адаптивності до змін у попиті. Прикладами 5PL-операторів є платформи, що працюють у сфері електронної комерції, наприклад, Amazon Logistics, або компанії, які спеціалізуються на розробці цифрових рішень для логістики. Основні відмінності між 3PL, 4PL і 5PL наведено у наступній таблиці (табл. 1).

4PL і 5PL є еволюцією логістичних послуг, які зосереджуються на інтеграції процесів, використанні новітніх технологій та забезпеченні максимальної ефективності в масштабі глобального ринку.

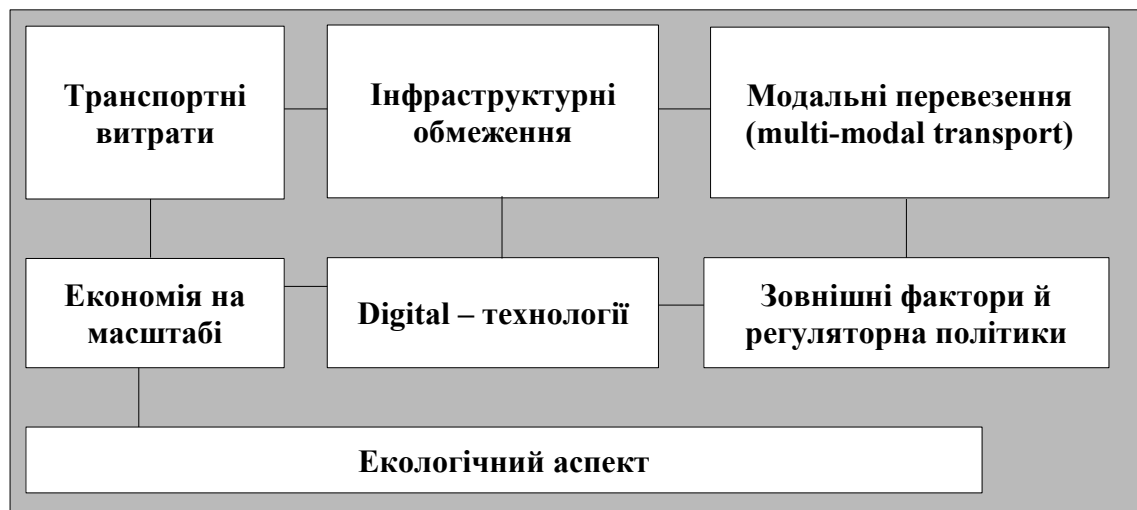
Реалізація функціональних можливостей логістичних ланцюгів забезпечується завдяки використанню спеціальних систем управління транспортними засобами, наприклад Transport Management System (TMS). Дана система забезпечує комплексну автоматизацію управління транспортними системами і сприяє ефективнішому переміщенню вантажів. У поєднанні із системою управління складами можна отримати систему управління логістичними ланцюгами, яка є необхідною для подальшого прийняття рішень щодо стимулювання зниження логістичних витрат.

**Порівняльна характеристика 3PL, 4PL і 5PL
логістичних операторів**

Характеристика	3PL	4PL	5PL
Фокус	Виконання окремих логістичних задач	Стратегічне управління всією логістикою	Глобальна автоматизація і цифровізація
Роль у ланцюзі	Постачальник послуг	Інтегратор і координатор	Організатор мереж
Технології	Базові (TMS, WMS)	Інтегровані ІТ-рішення.	Big Data, AI, блокчейн
Сфера застосування	Оперативні процеси	Тактичні та стратегічні рішення	Глобальні ланцюги, електронна комерція

Джерело: складено автором на основі [2]

Отже, провівши структурний аналіз індексу ефективності (LPI) України і визначивши найбільш проблемні його елементи, запропоновано схему, на якій відображено основні аспекти економічного обґрунтування оптимізації логістичних ланцюгів експорту зерна з України (рис. 1).



**Рис. 1. Ключові елементи економічного обґрунтування
оптимізації логістичних ланцюгів експорту зерна з України**

Джерело: розроблено автором

Отже, вважаємо, що оптимізація логістичних ланцюгів експорту зерна з України має відбуватись із урахуванням таких аспектів: зменшення транспортних витрат; покращення логістичної інфраструктури; економія на масштабі; діджиталізація логістичних процесів; врахування альтернативних шляхів транспортування; зменшення операційних витрат за рахунок екологічної ефективності логістичних ланцюгів.

Література:

1. International Scorecard Page. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/C/UKR/2023/C+UKR+2007+C+UKR+2010+C+UKR+2012+C+UKR+2014+C+UKR+2016+C+UKR+2018/lpi-only> (дата звернення: 26.09.2025).
2. 3PL, 4PL, and 5PL Explained: Red Stag Fulfillment web-site. URL: <https://redstagfulfillment.com/3pl-4pl-5pl-explained/> (дата звернення: 19.11.2024).

Колядка Михайло Іванович
аспірант,
Мукачівський державний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-7>

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА МОНЕТАРНУ ПОЛІТИКУ ТА ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕГУЛЮВАННЯ

У ХХІ столітті глобальна економіка дедалі більше функціонує в умовах постійних кризових викликів: воєнних конфліктів, енергетичних та боргових потрясінь, пандемій, кліматичних загроз. Ці процеси формують феномен глобальної нестабільності, який уже не можна розглядати як короткотермінове відхилення, а слід трактувати як нову системну характеристику міжнародного розвитку [1]. У такому контексті особливого значення набуває переосмислення ролі монетарної політики та правових механізмів регулювання, адже саме вони визначають здатність держав протистояти шокам і забезпечувати макроекономічну стабільність.

Сучасна світова економічна система характеризується не лише швидкістю трансформацій, а й підвищенням системних ризиків, що поєднують фінансову, технологічну, політичну та екологічну сфери. Інфляційні сплески, порушення ланцюгів постачання, енергетична криза та деглобалізаційні процеси формують нову архітектуру глобального фінансового середовища, де традиційні інструменти монетарного регулювання вже не забезпечують бажаного ефекту. Відповідно, роль центральних банків змінюється – від класичних макроекономічних стабілізаторів до комплексних координаторів економічної стійкості, які одночасно враховують як національні, так і міжнародні фактори впливу.

Особливого значення набуває і взаємодія монетарних рішень з правовими механізмами: саме через нормативно-правову базу

закріплюються нові стандарти реагування на глобальні виклики – від забезпечення прозорості грошово-кредитних операцій до формування міждержавних угод у сфері фінансової безпеки. Це зумовлює потребу в синтезі економічного аналізу та правової доктрини, що відкриває перспективи для формування інтегрованої системи управління макрофінансовою стабільністю в умовах зростаючої невизначеності.

Важливо зазначити, що сучасна економічна наука дедалі частіше розглядає глобальну нестабільність не як короткочасне порушення рівноваги, а як довготривалий структурний процес, що формує нову парадигму розвитку. Вона проявляється у посиленні взаємозалежності національних економік, зростанні ролі фінансових потоків і транснаціональних корпорацій, у зміні пріоритетів державного управління від стабілізації до адаптації. У цьому контексті політика економічного зростання дедалі більше базується на принципах гнучкості, інноваційності та інституційної узгодженості, які дозволяють швидко реагувати на багатовекторні виклики.

Отже, глобальна нестабільність стає не лише фоном для ухвалення економічних рішень, а й безпосереднім чинником, що визначає рамки можливої політики. Саме тому її аналіз має виходити за межі економічних моделей і включати політичний, соціальний і правовий виміри, формуючи міждисциплінарне бачення світових трансформацій.

По-перше, глобальна нестабільність посилює волатильність фінансових ринків. Це змушує центральні банки застосовувати не лише класичні інструменти – облікову ставку чи операції на відкритому ринку, – але й вдаватися до нетрадиційних заходів: кількісного пом'якшення, таргетування довгострокових відсоткових ставок, програм підтримки ліквідності [2]. Правова база, що регламентує такі дії, в багатьох країнах ще формується, адже законодавство часто не встигає за швидкістю економічних трансформацій.

По-друге, в умовах нестабільності особливо актуальним стає питання монетарного суверенітету. Залежність від долара США та євро як світових резервних валют, а також від міжнародних потоків капіталу обмежує автономність національних політик. Уряди змушені створювати правові механізми для управління рухом капіталу, валютного регулювання та банківського нагляду, щоб зменшити вразливість до зовнішніх шоків [3]. Це пояснює, чому дедалі більше країн ухвалюють закони, спрямовані на контроль за фінансовою інтеграцією.

По-третє, на порядок денний виходить питання цифрових валют центральних банків (CBDC). Їх запровадження розглядається як відповідь на нестабільність і спосіб підвищити ефективність грошово-кредитного регулювання. Водночас впровадження CBDC потребує ґрунтовного правового забезпечення: від захисту персональних даних до визначення статусу цифрової валюти у платіжних системах [4]. Таким чином, правові аспекти йдуть у тісному взаємозв'язку з монетарними, формуючи цілісну рамку управління ризиками.

Нарешті, міжнародна координація стає ключовим фактором ефективності політики в умовах глобальної нестабільності. Жодна країна не здатна ізолювано забезпечити фінансову стійкість, адже шоки миттєво передаються через торгові й інвестиційні канали. Тому розвиток міжнародних угод, рекомендацій і правових норм, що забезпечують прозорість і передбачуваність регулювання, є визначальною умовою зменшення ризиків [5].

Глобальна нестабільність перетворюється на постійний стан світової економіки, що вимагає нових підходів до монетарної політики. Водночас правові механізми виступають не лише інструментом закріплення існуючих норм, але й засобом управління ризиками у фінансовій сфері. Поєднання економічного та правового регулювання створює можливість для підвищення стійкості національних економік і формування нових орієнтирів розвитку навіть в умовах невизначеності.

Література:

1. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report. Washington: IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>.
2. World Bank. Global Economic Prospects 2024. Washington: World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
3. European Central Bank. Legal Framework of the ECB. Frankfurt: ECB, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/html/index.en.html>.
4. Boar C., Wehrli A. Bank for International Settlements. Central bank digital currencies: motivations and implications. 2021. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap114.pdf>.
5. Claessens S. Global Financial Integration and Stability. *Journal of International Money and Finance*. 2021. Vol. 110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102300>.

Kosinskyi Petro

*Doctor of Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics,
Luts'k National Technical University*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-8>

**DIRECTIONS FOR IMPROVING THE WORK
OF THE ECONOMIC SERVICE OF AN AGRO-INDUSTRIAL
ENTERPRISE IN ENSURING THE EFFICIENT USE
OF RENEWABLE RESOURCES**

In the current context of global climate change and the need to reduce the environmental burden, industrial enterprises face the challenge of integrating renewable resources into their production processes. The effectiveness of such integration depends not only on technology but also on the organizational structure, the functions of the enterprise's economic service, the efficiency of resource use, financial support, and other related factors.

Therefore, we believe that the search for ways to improve the economic service of enterprises, aimed specifically at increasing the efficiency of renewable resource use, is of particular relevance today.

As some researchers argue, the use of biomass and solar energy in the agro-industrial complex can reduce fuel and energy costs by 20–25%, provided that the state ensures supportive instruments such as “green” tariffs, preferential loans, and others [1].

Other scholars claim that the impact of renewable energy sources on Ukraine's economic recovery largely depends on financial instruments and institutional support, particularly state subsidies, “green bonds,” and guarantees for investors [2].

International practices confirm that information support and public communication with stakeholders increase the acceptance of energy-

saving and energy-efficiency measures by communities and micro- and small businesses [3].

There is also a view in academic circles that the active development and use of renewable hydrogen and ammonia technologies can become a driver of low-carbon development in the country, provided that cost optimization is ensured and a model of cooperation with international partners is developed [4].

Given the current state of the domestic agro-industrial sector, it can be assumed that the limitations in the efficient use of renewable resources often lie not in technologies but in the lack of clear economic planning, structural barriers, and weak interaction between enterprises, local authorities, and the state [1].

In light of the above, we conclude that today the economic service of an agro-industrial enterprise must improve its performance, particularly by modernizing its functions in the following areas: optimization of resource accounting and monitoring systems, integration of green economy principles into financial planning, development of resource-efficiency partnerships, participation in external support programs, and internal stimulation and motivation (Table 1).

In our view, improving the performance of the economic service in the specified areas will lead to an increase in the share of renewable resources in the overall energy balance of agro-industrial enterprises. This, in turn, will contribute to reducing carbon dioxide and other harmful emissions, lowering energy costs, and enhancing the competitiveness of products in both domestic and international markets.

Thus, the economic service of an agro-industrial enterprise plays a crucial role in transforming its production model toward greater sustainability and environmental friendliness. To realize this potential, a systematic update of its functions is required. At the same time, government policy will play an important role, as it should aim to create a favorable environment for such changes and provide real incentives and guarantees. It is essential that the strategy of the agro-industrial enterprise and the efforts of its economic service are integrated into the overall sustainable development plan.

Table 1

**Tools for Improving the Economic Service Agro-Industrial
Enterprise in the Context of Renewable Resource Use**

Direction of Improving the Enterprise's Economic Service in the Context of Sustainable Development	Proposed Tools for Application	How This Will Increase the Activity and Efficiency of Renewable Resource Use
Optimization of resource accounting and monitoring system	Digital platforms, automated data collection systems	Will enhance transparency in accounting, reduce losses and inefficient use of resources
Integration of green economy principles into financial planning	Environmental audit, "green" financial indicators	Will allow for more rational allocation of investments into renewable energy sources and advanced processing
Development of partnerships for resource efficiency and participation in external support programs	Cooperation with suppliers and consumers, cross-border projects, attraction of "green" grants, environmental tariffs	Will reduce costs, expand the market for environmentally friendly products; consequently, will lead to increased competitiveness and investment attractiveness
Internal stimulation and motivation	KPI system for energy efficiency, bonuses or rewards for achieving energy savings, allocation of budget for eco-investments	Will strengthen management's attention to energy expenditures, encourage modernization, and increase the number of initiatives in energy saving and environmental development

Source: compiled by the author

References:

1. Bialkovska O., Ivanyshyn V., Shterma T., Sikora O., Kryzhanivskyi V. (2025) Economic aspects of the introduction of renewable energy sources in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, vol. 32, no 3, pp. 83–96.
2. Petrunenko I., Zhuk O., Litvak O., Litvak S., Yemets V. (2024) The impact of renewable energy sources on economic recovery in Ukraine. *Sustainable Engineering and Innovation*, vol. 6, no. 2, pp 297–308. DOI: <https://doi.org/10.37868/sei.v6i2.id399>.
3. Friman H., Banner I., Sitbon Y., Einav Y., Shaked N. (2022) Preparing the Public Opinion in the Community to Accept Distributed Energy Systems and Renewable Energy. *Energies*, vol. 15, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/en15124226>.
4. Strielkowski W. (2025) Efficient low-carbon development in green hydrogen and ammonia economy: a case of Ukraine. *arXiv:2503.22326*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2503.22326>.

Ніколаєнко Софія Костянтинівна

студентка,

Львівський національний університет імені Івана Франка

Панковець Марта Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економічної теорії,

Львівський національний університет імені Івана Франка

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-9>

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В ЄВРОПІ

Геополітична нестабільність останніх років істотно змінила умови формування та функціонування бізнес-середовища в Європі. Війна Російської Федерації проти України, посилення міжнародного санкційного тиску, перебудова енергетичних ринків та глобальні соціально-економічні трансформації призвели до перегляду традиційних моделей економічної діяльності. Зміни проявляються не стільки у фінансових результатах окремих компаній, скільки у середовищі їх існування, що охоплює з-поміж іншого доступ до ресурсів, регуляторні механізми, безпекові аспекти та ринок праці.

Одним із ключових викликів для європейського бізнесу став доступ до енергетичних ресурсів. Європейська економіка довгий час залежала від імпорту російських енергоносіїв, проте після початку повномасштабної війни розпочалася вимушена реструктуризація енергетичних ринків країн ЄС, що призвело до різкого зростання цін на газ та електроенергію, перебоїв у постачанні енергоресурсів та загрози енергетичного дефіциту. Це, в свою чергу, стимулювало пошук альтернативних джерел та інвестиції у відновлювану енергетику [1]. За оцінками експертів, витрати бізнесу на енергоносії у 2022–2023 роках зросли у кілька разів, що позначилося на конкурентоспроможності підприємств у глобаль-

ному середовищі [2]. Відтак європейськими урядами спільно із бізнес-структурами було започатковано масштабні програми підтримки енергоефективності та розвитку «зелених» технологій, що перетворює енергетику на системотворчий елемент бізнес-середовища.

Регуляторне середовище бізнесу також зазнало трансформації. Уряди країн ЄС посилили контроль за дотриманням санкційних режимів, впровадили нові норми імпорту й експорту, а також підвищили вимоги до прозорості бізнес-процесів. За даними аналітичних центрів, санкційна політика знизила темпи економічного зростання в Європі, стимулюючи водночас перебудову ланцюгів постачання та регіоналізацію виробництва [3]. Для бізнесу це означає необхідність додаткових витрат на комплаєнс та адаптацію внутрішніх процедур до змінних нормативних вимог.

Значний вплив на бізнес-середовище в сучасних умовах мають звісно й чинники безпеки. Воєнні ризики, зростання кіберзагроз, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури змушують компанії переглядати свої стратегії управління ризиками. При цьому вартість страхування та ціна залучення капіталу підвищуються, що ускладнює реалізацію інвестиційних проектів. Невизначеність призводить до того, що підприємства орієнтуються на коротші горизонти планування, зосереджуючи увагу на збереженні операційної стійкості замість активного розширення [4].

Не менш важливим фактором трансформації європейського бізнес-середовища є ринок праці. Значні міграційні потоки, демографічні зрушення та зростання попиту на висококваліфіковані кадри формують дефіцит робочої сили у ключових секторах економіки. За сучасними дослідженнями, для утримання працівників вже недостатньо тільки фінансового стимулу. Дедалі важливішими стають корпоративна культура, соціальна відповідальність компанії та безпечні умови праці [4]. У європейській практиці поширюється партнерська модель відносин між менеджментом і персоналом, яка включає участь працівників у прибутках і навіть у власності

підприємств. Це формує більш стійке бізнес-середовище, здатне краще витримувати зовнішні шоки.

Узагальнені дані щодо ключових змін у бізнес-середовищі Європи в умовах геополітичної нестабільності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові зміни бізнес-середовища в Європі у 2022–2025 рр.

Сфера	Основні зміни
Енергетика	Зростання цін на енергоносії, диверсифікація постачання, інвестиції у відновлювані джерела енергії
Регулювання	Санкції проти РФ, нові правила торгівлі та комплаєнсу, регіоналізація виробництва
Безпека	Зростання ризиків кібератак, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури, збільшення страхових витрат, воєнні загрози
Ринок праці	Дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання ролі нематеріальних стимулів, розвиток партнерських моделей управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [1–4]

Таким чином, геополітична нестабільність сьогодення формує ознаки трансформації бізнес-середовища в Європі. До них відносяться, насамперед, зростання ризиків, посилення державного регулювання, збільшення інвестицій у безпеку та енергетичну незалежність, а також нові підходи до управління людським капіталом. Створення стійкого бізнес-середовища можливе лише за умов комплексної адаптації до нових викликів, зокрема енергетичної автономії, інноваційності, впровадження принципів соціальної відповідальності та розвитку стратегічного управління.

Література:

1. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Малий бізнес, як двигун прогресу: уроки Європи для України. iLibertyInstitute. 2024. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/euro-business> (дата звернення: 23.09.2025).

3. Санкції: наслідки для Європи. Аналітичний портал Intsecurity. URL: <https://analytics.intsecurity.org/sanctions-consequences/> (дата звернення: 24.09.2025).

4. Visnyk WUNU. Стаття №1701. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1701> (дата звернення: 24.09.2025).

Петруха Ніна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Петруха Сергій Валерійович

кандидат економічних наук, доцент,

професор кафедри транспорту і логістики,

Західноукраїнський національний університет

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-10>

МІСЦЕ ТА РОЛЬ «ЗЕЛЕНИХ» ФІНАНСІВ В ПРОЦЕСАХ ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У глобальному вимірі економічні втрати від невинно зростаючих викидів токсичних парникових газів, за оцінками експертів [1; 6], перевищують 8 трлн дол США, що становить близько 6,1% світового ВВП за паритетом купівельної спроможності. При цьому посилюється кліматичний чинник виміру якості життя у багатьох країнах. Сьогодні значна частина енергоємних виробництв з високим рівнем забруднення навколишнього середовища розміщена в країнах, що розвиваються, які, зважаючи на обмежений рівень економічного розвитку та слабкість фінансових ринків, відчують дефіцит коштів для інвестування в екологічно чисті технології. За оцінками експертів [4], фінансовий дефіцит країн, що розвиваються, у цьому напрямку становив до 370 млрд дол США щорічно в той час як загальний обсяг «зеленого» фінансування склав лише близько 21 млрд дол США.

За три роки повномасштабного вторгнення рф на територію України прямі збитки, завдані економіці досягли 176 млрд дол США (170 млрд євро) порівняно зі 152 млрд дол США (138 млрд євро) [3; 5], причому найбільш постраждали сектори житлового будівництва, транспорту, енергетики, торгівлі,

промисловості та освіти. Так, 13% загального житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, що негативно позначається на якості життя понад 2,5 млн домогосподарств [2; 6]. У енергетичному секторі кількість пошкоджених або зруйнованих об'єктів наближається до позначки 70%, включаючи виробництво електроенергії, передачу, розподільчу інфраструктуру та централізоване теплопостачання вимагаючи, з одного боку, антикризового реагування задля задоволення потреб промисловості та домогосподарств, а з іншого, відшукувування балансу між процесами ранньої повоєнної реконструкції економіки й ролі в ньому «зелених» фінансів.

Із нарощенням активностей у повоєнній реконструкції економіки (перехід від раннього до більш зрілого етапу), темпів імплементації положень Європейського зеленого курсу механізм «зеленого» фінансування повоєнної економіки набуватиме все більшого значення та вимагатиме архітектури відповідної системи «зелених» фінансів (методів, інструментів, інститутів та інфраструктурних елементів ринку). Сформована архітектура відіграватиме не пересічну роль у залученні, розподілі та використанні інвестицій для забезпечення проникнення парадигми «зеленої» економіки та фінансів до стійкої й всеохоплюючої реконструкції економіки України. Особливої актуальності дане питання також набуває під час імплементації положень Угоди про корисні копалини, підписаної між Україною та США, яка передбачає створення спільного інвестиційного фонду для відновлення України та доступ до природних ресурсів. Видобування вичерпних ресурсів спричинить додаткове навантаження на навколишнє середовище, а насамперед викиди парникових газів.

На виконання міжнародних зобов'язань України згідно з пунктом 19 Статті 4 Паризької угоди, пунктом 35 Рішення 1/CP.21 Конференції Сторін Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, а також на виконання розпоряджень Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 р. № 932-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 року» та

від 28 березня 2018 р. № 244-р «Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2018 рік» розроблено проєкт Стратегії низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. Однак, станом на сьогодні ця стратегія так і перебуває в статусі проєкту нормативно-правового акту. Для справедливості відзначимо, що в кінці 2024 р. прийнято Закон України «Про основні засади державної кліматичної політики» який наблизив економічну, фінансову та екологічну політику до парадигми Європейського зеленого курсу. Тобто, початок розвитку «зеленого» фінансування покладено, однак сама його архітектура потребує розробки ефективних інструментів для кількісно-якісної оцінки рівня, стану, динаміки і впливу на відбудову національної економіки на всіх стадіях – від раннього до зрілого етапу. Економіко-математичні моделі є ключовими елементами архітектури системи «озеленення» фінансів та дозволяють державним регуляторним інститутам та європейським організаціям здійснювати моніторинг виконання Україною зобов'язань, взятих в межах імплементації положень Європейського зеленого курсу.

Оцінка якісного та кількісного впливу «зеленого» фінансування на реконструкцію економіки України має вирішальне значення. Кількісний аналіз дозволяє отримати дані про залучення інвестицій та екологічні результати, що сприяє прийняттю рішень та розподілу ресурсів. Якісна оцінка дозволяє більш глибоко відстежити суспільні наслідки, такі як соціальна інклюзивність та довгострокова стійкість, забезпечуючи цілісну оцінку та обґрунтований вибір нормативно-правової і регуляторної державної політики повоєнного відновлення. Одночасне використання обох підходів забезпечить стейкхолдерів релевантною інформацією для балансування економічного, екологічного та соціального означення рівня життя населення в процесах повоєнної реконструкції та сформує набір заходів із «озеленення» фінансування.

З цією метою пропонуємо скомбінувати індекс якості «зеленого» фінансування та індекс якості «зеленого» економічного розвитку в мульти-індикатор якості «зеленого» фінансування повоєнної реконструкції економіки України. В основу цієї

пропозиції покладено гіпотезу щодо щільності кореляційного зв'язку між обома цими індексами під час раннього етапу повоєнного реконструкції (за період з 24 лютого 2022 року по 30 вересня 2025 року). В подальшому за рахунок технології Min-Max Scaling та ентропологічного зважування вагові коефіцієнти виміру кількості і якості впливу «зеленого» фінансування на реконструкцію економіки України мають бути змінені та адаптовані під парадигму фінансової, економічної, екологічної та соціальної політики повоєнної України.

Література:

1. Петруха С. В., Петруха Н. М., Крупельницька О. Л. Цілі сталого розвитку та тригери модернізації державних фінансів. Російсько-українська війна (2014–2022): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти. м. Рига, Латвія : Izdevniecība “Baltija Publishing”, 2022. С. 252–263. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-33>
2. Тріпак М. М., Петруха С. В., Петруха Н. М., Коноваленко Д. В. Ветеранський бізнес: резильєнтність інклюзивної економіки та державних фінансів. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 42–55. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-8
3. Шубалий О. М., Петруха С. В., Косінський П. М., Петруха Н. М. Фінансово-економічне стимулювання розвитку переробної промисловості на основі природно-ресурсного потенціалу регіонів у повоєнний період. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 55–74. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.055>
4. Klymenko K., Petrukha N., Petrukha S. “Green” Marshall Plan For Ukraine: Financial, Economic and Regulatory Context. *RFI Scientific papers*. 2024. № 1 (106). P. 20–49. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.020>
5. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Ushchenko P. The Role of the Bioeconomy in the Post-War “Greening” of Economic Policy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2025. № 10. P. 104–115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.103>
6. Petrukha S. V., Petrukha N. M., Alekseienco N. M. Social Institutions as a Factor of Rural Cluster Development. *Green and blue economy on the threshold of digital change: textbook*; Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2021, P. 129–152. DOI: <https://doi.org/10.46489/gabeott-10>

Тимошик Валерія Юріївна
*старший викладач кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-11>

НАПРЯМИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ПОТРЕБ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Для сучасного ринку праці України притаманні наступні риси: дефіцит кваліфікованих кадрів, невідповідність освітніх програм вимогам бізнесу, зростаюча міграція економічно активного населення, тіньова зайнятість та структурні зміни, спричинені війною. Перед роботодавцям постає проблема : необхідність інвестувати в перекваліфікацію та адаптацію персоналу, а державі та бізнесу необхідно співпрацювати для подальшої модернізації освітніх програм та створення нових робочих місць.

Із початку 2025 року статус безробітного в Україні отримали приблизно 250 тисяч осіб, а на сьогодні на обліку в Державній службі зайнятості перебуває майже 100 тисяч безробітних.

Гендерна диспропорція серед безробітних є суттєвою: 82% складають жінки. Це значною мірою пов'язано з умовами воєнного стану та мобілізацією.

Найбільша частка безробітних – особи віком 36–54 роки. Молодь віком 18–25 років становить лише 6,4%.

Освітній рівень безробітних доволі високий: 31% мають вищу освіту, ще стільки ж – професійно-технічну. У Києві частка безробітних з вищою освітою досягає 69,3%. Водночас високий рівень освіти не гарантує працевлаштування – це свідчить про дисбаланс між наявною кваліфікацією та потребами ринку праці.

Найчисельніші групи серед безробітних – професіонали (29,4%) та фахівці (22,4%). Робітничі професії залишаються більш затребуваними [1].

Особливо гостро відчувається нестача:

- фахівців робітничих спеціальностей: слюсарів, електриків, токарів, зварювальників, водіїв;
- інженерів і технічних фахівців;
- медичного персоналу: лікарів, медсестер, фармацевтів;
- спеціалістів у продажах та обслуговуванні;
- логістів, працівників складу, експедиторів.

ІТ-сфера, хоч і приваблює кадри, теж відчуває дефіцит системних адміністраторів і аналітиків [2].

Для того щоб уникнути «кадрового голоду» бізнес запроваджує різні підходи. Це можуть бути нетипові, експериментальні чи звичайні HR-стратегії. Але для всіх роботодавців залишається актуальним питання щодо впровадження додаткових програм навчання та автоматизації.

В першу чергу це пов'язано із такими викликами як активізація жінок на ринку праці в тих сферах, які традиційно вважалися «чоловічими». 29% роботодавців вже успішно працевлаштовують жінок на технічні й фізично складні позиції, і ще 15% планують це зробити, соціалізація та працевлаштування ветеранів війни, найм неповнолітніх.

Навчання студентів на контрактній основі і подальше працевлаштування ще як один зі способів розв'язувати проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Так само як і бізнес – навчання власних співробітників.

В умовах цифровізації економіки важливе місце посідає використання штучного інтелекту, виходячи із ситуації з нестачею або заміною персоналу.

Ринок праці стрімко змінюється і тому крім професійних знань (hard skills) для бізнеса стають важливі розвинені комунікативні та аналітичні навички претендентів на робоче місце.

Під час війни та кризи роботодавці стали особливо звертати увагу на «м'які» навички. Зараз важливо, щоб співробітники вміли:

- презентувати свої ідеї та вести переговори;
- критично мислити та аналізувати інформацію;

- слухати та розуміти інших, приймати зворотний зв'язок;
- брати на себе відповідальність і вирішувати конфлікти;
- працювати в команді та досягати поставлених цілей.

Ці навички стали ключовими, адже дозволяють працівникам швидко адаптуватися до нових умов і знаходити нестандартні рішення у складних ситуаціях [3].

Ще однією серйозною загрозою для сучасного ринку праці України стає тіньова зайнятість. Напередодні повномасштабної війни тут було задіяно близько 3 млн осіб, або майже 20% від усіх зайнятих в Україні.

Серед основних форм незадекларованої праці – економічна діяльність суб'єктів без державної реєстрації, трудові відносини без належного оформлення працівників, приховування від державних органів реальних обсягів робочого часу та заробітної плати, маскування трудових відносин під цивільно-правові угоди або фіктивну самозайнятість тощо [4].

Щоб подолати кризові явища на у сфері трудової зайнятості, спричинені в першу чергу війною, держава має бути зацікавлена випускати спеціалістів, яких потребує ринок. Бізнес зацікавлений посилювати свої команди кваліфікованими кадрами і знає, хто йому потрібен. І для цього потрібно формувати запит на певних спеціалістів – допомагати вищим навчальним закладам розробляти та впроваджувати актуальні освітні програми.

Саме інтеграція освіти та бізнесу покликана змінити підходи до підготовки фахівців. Значення корпоративного навчання поступово, але невпинно зростає. Компанії сьогодні змушені самостійно вирішувати завдання, які раніше були відповідальністю державної системи освіти, адже рівень підготовки молодих фахівців часто не відповідає очікуванням.

Відбуваються суттєві зміни на ринку освіти, зокрема це персоналізація навчання, активне впровадження мікронавчання та розвиток м'яких навичок. Компанії дедалі частіше відмовляються від уніфікованих програм на користь індивідуальних освітніх траєкторій. Зростає популярність коротких, сфокусованих модулів,

що інтегруються у робочі процеси. Особлива увага приділяється навичкам емоційного інтелекту, комунікації, лідерства та адаптивності – ключовим компетенціям XXI століття за версією Всесвітнього економічного форуму [5].

Варто мати на увазі тенденцію зростання конкуренції на ринку праці на глобальному рівні.

Віддалена робота вирівняла кордони: українські фахівці конкурують із кандидатами з усього світу, а локальні компанії – з іноземними роботодавцями. Розвивається ринок фрилансу, змінюються тенденції зайнятості, посилюються HR-тренди на бренд роботодавця, гнучкі графіки та total rewards. Одночасно можливі точкові скорочення персоналу в нерентабельних напрямках при паралельному найманні у зростаючих.

Неодмінна умова життєздатності та конкурентоспроможності економіки її успішного відновлення – це адекватна відповідь на виклики, пов'язані з низькою економічною активністю працездатного населення в умовах посилення проблеми нестачі працівників на ринку праці. Беручи до уваги загальноєвропейські тенденції та враховуючи негативний вплив війни на умови трудової діяльності, для підвищення рівня зайнятості населення та збереження робочої сили країни треба поширювати застосування новітніх форм зайнятості, що, зокрема, потребує розвитку вітчизняного трудового законодавства в частині дальшого поширення гнучких форм зайнятості та попередження ризиків, пов'язаних з їх застосуванням [6].

Література:

1. Аналітика. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/> (дата звернення 26.09.2025.)
2. Чому українському бізнесу критично бракує кадрів і що з цим робити. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3667>(дата звернення: 26.09.2025.)
3. Як змінюється ринок праці у 2025 році: ключові тренди. URL: https://unn.ua/news/yak-zminiuietsia-rynok-pratsi-u-2025-rotsi-kliuchovi-trendy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.09.2025.)

4. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi> (дата звернення: 30.09.2025.)
5. Кузні кадрів XXI століття: як змінюється корпоративна освіта в Україні. URL: <https://delo.ua/education/kuzni-kadriv-xxi-stolittya-yak-zminuyetsya-korporativna-osvita-v-ukrayini-449647> (дата звернення: 30.09.2025.)
6. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 01.10.2025.)

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

Русавська Валентина Андріївна

кандидат історичних наук, професор,

доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,

Київський національний університет культури і мистецтв

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>

Борискіна Дар'я Костянтинівна

магістрантка,

Київський національний університет культури і мистецтв

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-12>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ресторанний бізнес є одним з найбільш динамічних і таких, що стрімко розвивається, як в Україні, так і на міжнародному рівні. Особливості розвитку цього напрямку зумовлюють важливість його дослідження та засвоєння принципів ефективного управління в умовах постійних змін ринку.

Ресторанний бізнес відіграє значну економічну роль та виступає потужним мультиплікатором національної економіки, оскільки його вплив поширюється далеко за межі безпосереднього процесу приготування та реалізації харчової продукції. Ресторанна індустрія формує значний ланцюг економічних зв'язків, сприяючи розвитку суміжних секторів та забезпечуючи зайнятість населення. Ресторанний бізнес виконує важливу соціальну функцію, сприяючи розвитку культури споживання, створенню комфортного середовища дозвілля та підвищенню якості життя населення [2].

Сучасний ресторанний бізнес характеризується динамічним розвитком і постійними змінами, що зумовлюють необхідність безперервного вдосконалення та адаптації до нових умов ринкового середовища. Стабільність у цій сфері є відносним поняттям, адже споживчі вподобання, соціально-економічні тенденції та технологічні інновації постійно трансформують підходи до організації діяльності закладів. Успіх ресторану сьогодні визначається не лише здатністю відстежувати актуальні тренди, але й умінням ефективно впроваджувати їх у практику, формуючи конкурентні переваги та задовольняючи зростаючі потреби споживачів.

Найуспішніші заклади ресторанного бізнесу – це ті, що постійно перебувають у пошуку нових шляхів розвитку та вдосконалення. А саме: активно впроваджують технологічні інновації для оптимізації та модернізації внутрішніх процесів поліпшення якості та безпечності продукції та послуг; систематично оновлюють меню, орієнтуючись на сучасні гастрономічні тенденції та зміну смаків споживачів; інвестують у професійний розвиток персоналу, підвищуючи рівень сервісу та корпоративної культури; створення комфортного середовища для споживачів [5].

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких ринкових змін ресторанний бізнес не може дозволити собі залишатися статичним чи покладатися лише на досягнуті результати. Динаміка споживчого попиту, поява нових технологій, підвищення вимог до якості обслуговування та безпечності продукції вимагають від підприємств постійного розвитку. Безперервне вдосконалення процесів, оновлення форматів обслуговування, розширення асортименту та впровадження інновацій стають не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою довготривалого успіху та стабільного функціонування ресторанного бізнесу. У контексті ресторанного бізнесу «залишатися статичним» означає – не змінюватися, не розвиватися, діяти за старими схемами, не реагуючи на нові умови. Це може означати, що заклад не оновлює меню або формат сервісного обслуговування; не впроваджує

сучасних технологій; не адаптується до змін у споживчих смаках чи ринкових тенденціях; не розвиває персонал. Діяльність без змін у середовищі, яке постійно розвивається, зрештою призводить до втрати конкурентоспроможності.

Сучасний український споживач усе більше прагне індивідуалізованого підходу до обслуговування, що стає визначальною тенденцією розвитку ресторанного бізнесу. В умовах посилення конкуренції на ринку послуг саме персоналізація сервісу може виступати вирішальним чинником успіху ресторанного закладу. Сьогодні споживачі очікують не лише якісних кулінарних страв, а й унікального гастрономічного досвіду, який враховує їхні особисті смаки, дієтичні особливості, стиль життя та навіть емоційний стан. Індивідуальне налаштування обслуговування – від рекомендацій страв і напоїв до формату подачі чи атмосфери закладу створює відчуття турботи та підвищує рівень лояльності гостей.

Таким чином, персоналізація у ресторанному бізнесі перетворюється з додаткової переваги на стратегічний інструмент формування конкурентоспроможності, який забезпечує не лише утримання постійних клієнтів, а й приваблення нових завдяки позитивному споживчому досвіду. Це не лише змінює формат взаємодії в ресторанному бізнесі між рестораном і клієнтом, а й формує нову культуру споживання, де сервіс, комфорт і емоції стають такими ж важливими, як і якість та безпечність кулінарних страв.

В контексті персоналізації, важливо виокремити Швидкість обслуговування, а саме час. Гість очікує, що його замовлення буде виконане швидко та без затримок. Але швидкість обслуговування - це не лише про кухню. Вона охоплює весь цикл - від моменту замовлення до подачі страви. Затримки на будь-якому етапі - чи то передача замовлення, чи то хаос на кухні, в першу чергу, можуть вплинути на імідж та репутацію ресторану [4].

Швидкість обслуговування, як показують дослідження, формує 60 відсотків клієнтів, які вважають її вирішальним фактором при виборі ресторану. Якщо очікування триває понад двадцять хвилин,

ймовірність повторного візиту знижується на 30 відсотків. Водночас швидке обслуговування збільшує оборотність посадкових місць, що безпосередньо впливає на прибуток [3].

Ресторанний бізнес, попри свою прогресивність, постійно стикається зі значними викликами. Важливим є вплив економічної нестабільності – ресторанний бізнес дуже чутливий до економічних криз, інфляції та змін купівельної спроможності населення. Висока конкуренція є однією з головних проблем, оскільки ринок перенасичений, і для виживання необхідно постійно розвивати унікальні концепції та пропонувати клієнтам щось більше, ніж просто їжу. До цього додається кадрова проблема – дефіцит кваліфікованих кухарів, офіціантів та менеджерів, що змушує власників бізнесу інвестувати у навчання персоналу та створювати привабливі умови праці.

Водночас, ця галузь має безліч перспектив, що робить її привабливою для інвесторів та підприємців. Замість відкриття універсальних ресторанних закладів, підприємці зосереджуються на вузькоспеціалізованих форматах: веганські кафе, моно-ресторани, дегустаційні бари тощо. Це дозволяє зайняти унікальну нішу на ринку та залучити лояльну аудиторію. Крім того, зростає інтеграція з туризмом, оскільки гастрономічний туризм стає все більш популярним. Ресторани можуть співпрацювати з туристичними агенціями, створюючи спеціальні тури та майстер-класи, що сприяє зростанню притоку туристів та популяризації української кухні. Тому, розвиток ресторанного бізнесу відбувається у взаємозв'язку з туристичною галуззю, оскільки гастрономія стала важливим чинником туристичної привабливості регіонів та країни в цілому. Географічні особливості визначають різноманітність пропозицій та акценти в меню закладів, а культурні традиції формують специфіку гастрономічної культури [1].

Таким чином, ринок ресторанних послуг перебуває у постійному русі, що зумовлено особливою природою цієї сфери, яка значною мірою залежить від вражень і вподобань клієнтів. Ресторанний бізнес варто й надалі розвивати як невід'ємну складову

індустрії гостинності, яка формує імідж країни, що обґрунтовує необхідність подальших досліджень у цій галузі.

Література:

1. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Гастрономічний туризм : підручник. Одеса : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 136 с.
2. Литвин О. П. Сталий розвиток ресторанного бізнесу: від концепції до практики. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1(57). С. 89–95.
3. Офіційний сайт платформи для ресторанів. URL: https://pos.toasttab.com/?srsltid=AfmBOopq2N_ePNzQ5gPwEwFJ0a1hHNEFokcE4QiGJNch78Нахw47x9QN.
4. Як зробити ресторанний бізнес успішним: виклики і рішення URL: <https://brg.restaurant/bez-kategoriyi-uk/yak-zrobyty-restorannyj-biznes-uspishnym-vyklyky-i-rishennya-do-nyh/>.
5. Restaurant Innovation: How to Modernize and Stay Competitive URL: <https://www.chowbus.com/blog/innovation-restaurant>.

Русавська Валентина Андріївна
*кандидат історичних наук, професор,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>*

Делігіоз Мілена Михайлівна
*магістрантка,
Київський національний університет культури і мистецтв*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-13>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Сучасний ресторанний бізнес переживає період глибокої трансформації, зумовленої активним впровадженням цифрових технологій. Цифровізація перетворилася з інструменту виживання на головний фактор конкурентних переваг, який визначає успішність ресторанного бізнесу як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу.

Цифровізація ресторанної індустрії передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі етапи діяльності закладу – від управління замовленнями до формування клієнтського досвіду. Найпоширенішими цифровими рішеннями є електронні системи бронювання столиків, мобільні додатки для замовлення їжі, QR-меню, онлайн-оплата, CRM-системи, а також системи автоматизації кухні. Такі технології дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, зменшити людський фактор і підвищити рівень сервісу. Наприклад, завдяки Kitchen Display System замовлення зали потрапляють на кухню безпосередньо через екран, що значно знижує ризик помилок і пришвидшує процес приготування страв [1, с. 37].

У країнах Європейського Союзу цифровізація ресторанного бізнесу почалася значно раніше, ніж в Україні. У Франції активно використовуються мобільні додатки з інтерактивним меню, де відвідувач може побачити фото страв, їх склад і калорійність. У Німеччині великі мережі впроваджують системи аналітики продажів, які прогнозують попит і автоматично формують замовлення постачальникам. В Італії та Іспанії набуває популярності концепція “Smart Restaurant”, де клієнт робить замовлення через планшет або смартфон без участі офіціанта. Європейські заклади активно розвивають екологічний напрям – переходять на електронні чеки, контролюють споживання енергії та зменшують харчові відходи за допомогою аналітичних систем [2, с. 450].

В Україні процес цифровізації ресторанної сфери також набирає обертів, хоча й з певним відставанням від європейських країн. За останні роки у вітчизняних закладах масово впроваджуються POS-та CRM-системи, такі як Poster, R-Keeper чи Syrve, які забезпечують облік продажів, управління персоналом і аналітику прибутковості. Активно розвивається сегмент онлайн-доставки через агрегатори Glovo, Wolt, Bolt Food, а також створюються власні мобільні застосунки ресторанів. Поширеним явищем стали «віртуальні ресторани» або dark kitchens – підприємства, що працюють виключно на доставку, без фізичного залу для гостей. Також українські ресторани почали впроваджувати програми лояльності на основі даних клієнтів, таргетовану рекламу та автоматизовані системи маркетингу [2, с. 455].

На розвиток українського ресторанного бізнесу суттєво вплинула повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 році. Багато закладів вимушено припинили діяльність або евакуювалися в більш безпечні регіони. Водночас саме війна стала поштовхом до нової хвилі цифровізації. У період нестабільності бізнес почав ще активніше використовувати онлайн-платформи для продажів, соціальні мережі для комунікації з клієнтами та цифрові інструменти для координації логістики. Ресторани запровадили онлайн-бронювання, доставку через мобільні додатки, оплату без готівки, а

також електронні сервіси підтримки ЗСУ – наприклад, можливість «підвісити обід для військових» через сайт [3, с. 28].

Крім того, зросла роль інноваційних форм взаємодії з клієнтами, таких як чат-боти в Telegram для замовлення страв, використання штучного інтелекту для рекомендацій у меню та автоматизація обліку витрат у хмарних сервісах. Підприємці, що втратили фізичні приміщення, почали працювати у форматі ghost kitchen, а деякі об'єдналися у кластери, щоб разом користуватися обладнанням і онлайн-платформами. Щоб краще зрозуміти відмінності між українським і європейським досвідом цифровізації, наведено узагальнену порівняльну таблицю.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика цифровізації
ресторанного бізнесу в Україні та країнах ЄС**

Показник	Україна	Країни Європейського Союзу
Початок активної цифровізації	після 2018 року	після 2010 року
Основні напрями	онлайн-доставка, CRM, QR-меню, мобільні додатки	аналітика, Smart Restaurant, еко-технології
Рівень автоматизації	середній	високий
Ключові цифрові інструменти	Glovo, Poster, R-Keeper, Telegram-боти	OpenTable, Deliveroo, JustEat, аналіз даних
Вплив війни та кризових подій	прискорення цифровізації, перехід у формат ghost kitchen	акцент на сталий розвиток і екологічність
Державна підтримка	обмежена, локальні ініціативи	системна, через програми ЄС
Орієнтація на клієнта	емоційна лояльність, соціальні ініціативи	стабільна якість сервісу, сталий імідж

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

Як видно з таблиці, український ресторанний бізнес рухається у напрямку європейських стандартів, хоча поки перебуває на етапі інтенсивного розвитку. Війна прискорила впровадження цифрових технологій, змусивши власників шукати нові підходи до роботи,

адаптуватися до постійних відключень електроенергії, перебоїв у постачанні й змін у поведінці споживачів.

Отже, цифровізація ресторанного бізнесу є не лише вимогою часу, а й важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Українська ресторанна індустрія демонструє позитивну динаміку у впровадженні інновацій, хоча ще має потенціал для вдосконалення у сфері аналітики, автоматизації та інтеграції штучного інтелекту. Європейський досвід може стати для України орієнтиром у формуванні нової моделі ресторанного бізнесу, заснованої на даних, технологіях і сталому розвитку. Подальше розширення цифрових рішень сприятиме підвищенню якості обслуговування, прозорості процесів та формуванню інноваційного іміджу українських ресторанів на світовому рівні.

Література:

1. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько К. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. № 5 (1). С. 37–51.
2. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 450–455.
3. Морохович В., Морохович Б. Digital технології – важливий фактор розвитку ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. № 6(1). С. 27–36.
4. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87.

НАПРЯМ 3. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Лагутін Сергій Сергійович

*аспірант кафедри обліку і оподаткування,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-14>

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ОБЛІКУ

У період воєнного стану співпраця з міжнародними партнерами стала основою стійкості української економіки. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) забезпечує реалізацію національних інтересів та підтримку продовольчої, енергетичної й соціально-гуманітарної безпеки.

Державне регулювання обліку і контролю у сфері ЗЕД є важливою складовою економічної політики, яка здійснюється державними органами, зокрема, в частині регулювання обліку і контролю в сфері зовнішньоекономічної діяльності, що є частиною механізмів державного управління економікою. Згідно з преамбулою Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3], його мета полягає у створенні правових умов для функціонування суб'єктів господарювання. Водночас бізнес прагне до максимальної ефективності, що інколи породжує конфлікт інтересів з державою. Вирішенням є гармонізація підходів до обліку та контролю.

За визначенням І. О. Платонові головним об'єктом регулювання є зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання, що зазнає регулюючого впливу від суб'єктів макро і

мезорівнів, якими є державні органи (державне регулювання) та недержавні органи регулювання (асоціативне регулювання), а також безпосередньо від суб'єктів мікрорівня – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (саморегулювання) [2].

Заходи державного регулювання поділяються на:

1. тарифні – мита та індикативні ціни;
2. нетарифні – ліцензування, квотування, спеціальні вимоги до якості та безпеки продукції.

Співвідношення цих інструментів визначає ступінь втручання держави в економіку. У сучасній економічній теорії існують різні підходи до регулювання:

- нове кейнсіанство втратило актуальність через застарілу модель інвестицій та споживання;
- сучасний монетаризм пропонує максимальну лібералізацію, відводячи державі роль арбітра, однак його критикують за вузький підхід до валютних операцій;
- інституціоналізм пояснює соціально-економічні процеси, але не дає чітких інструментів;
- неокласицизм (Р. Лукас, П. Ромеро) аналізує очікування підприємств, взаємозалежність капіталу, інвестицій та праці, нині вважається провідним підходом.

Як зазначає О. Банчук-Петросова [1, с. 5], реформи української економіки ґрунтувалися на монетаристських засадах. Лібералізація торгівлі та балансування бюджету дали позитивні результати у країнах із перехідною економікою. В Україні ж відсутність розвинених ринкових інституцій поклали весь тягар забезпечення функціонування ринку на державу, що в свою чергу спричинило високий рівень оподаткування. Це обмежувало інвестиції та зростання добробуту.

Державна політика ЗЕД може бути:

- патерналістською – орієнтованою на захист внутрішнього виробника;
- фритрейдерською – спрямованою на вільний рух товарів через кордон.

На думку О. Банчук-Петросової, співвідношення між свободою ринку та масштабами регулювання залежить від значущості галузей, ситуації в країні та цілей держави [1, с. 4].

Для підвищення ефективності регулювання обліку і контролю ЗЕД доцільно реалізувати такі кроки:

1. створити прозору систему митних операцій із використанням цифрових технологій для мінімізації витрат і людського фактора;
2. забезпечити рівний доступ суб'єктів господарювання до електронних митних послуг та інтеграцію електронних документів в облікові програми;
3. стимулювати розвиток експорту продукції з високою технологічною складовою;
4. скоротити обсяг документів, необхідних для митного оформлення;
5. удосконалити контрольні процедури на митниці через ризикоорієнтований підхід.

Таким чином, поєднання сучасних теоретичних підходів із цифровізацією митних і контрольних процедур може забезпечити баланс між інтересами держави та бізнесу, сприяти зростанню ефективності ЗЕД і підвищенню конкурентоспроможності України.

Література:

1. Банчук-Петросова О. Механізми державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №4. С. 3–7. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.4.1> (дата звернення 19.09.2025).
2. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125–129.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 27.08.2025).

НАПРЯМ 4. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Бойченко Дмитро Володимирович

аспірант,

Державна навчально-наукова установа

«Академія фінансового управління»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-15>

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ТА СТАНДАРТІВ ЄС

Система електронних закупівель (ЕСЗ) в Україні була офіційно запроваджена у 2016 році як обов'язкова для всіх державних замовників, відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [1]. Закон є основоположним нормативним актом, який регулює сферу публічних закупівель в Україні. Він закріплює принципи прозорості, недискримінації, ефективності та гармонізується з європейськими директивами, зокрема 2014/24/ЄС [2]. Директива встановлює загальні правила для проведення закупівель у країнах ЄС, включаючи вимоги до прозорості, електронізації процедур, доступу малого бізнесу до тендерів та міждержавної інтеграції. Вона є основою для адаптації українського законодавства до стандартів ЄС у межах Угоди про асоціацію.

У 2024 році загальна вартість укладених договорів через електронну систему закупівель (ЕСЗ) становила 888,62 млрд грн, що демонструє рекордне зростання на 794,13 млрд грн порівняно з 2023 роком, попри дію воєнного стану [3]. Аналіз структури успішних закупівель показує, що найбільшу частку очікуваної вартості обсягом 59,83 відсотки забезпечили відкриті торги з особливостями,

які характеризуються високим рівнем прозорості та конкуренції. Натомість 89,72 відсотки процедур були здійснені без використання електронного аукціону, охоплюючи 32,21 відсотки вартості, що свідчить про їх застосування переважно для малобюджетних угод. Особливо стрімке зростання спостерігається в обсягах закупівель через електронний каталог Prozorro Market, де кількість процедур зросла більш ніж утричі, а очікувана вартість закупівель перевищила 111 млрд грн. Економія в межах цих закупівель становила 11,96 відсотки, що значно перевищує середній показник економії в системі (3,53 відсотки), і відповідає кращим показникам країн ЄС.

У контексті євроінтеграційного курсу України, розвиток електронної системи закупівель (ЕСЗ) набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності у сфері управління державними фінансами. Згідно зі Стратегією розвитку системи публічних закупівель на 2024–2026 роки, схваленою Кабінетом Міністрів України [4], одним із ключових напрямів є гармонізація національної закупівельної системи з європейськими стандартами, зокрема через впровадження нових процедур, цифрових інструментів та підвищення інституційної спроможності замовників.

Європейська Комісія, у свою чергу, реалізує ініціативу Public Procurement Data Space (PPDS) [5], яка передбачає створення єдиного простору відкритих даних про закупівлі в межах ЄС. PPDS забезпечує доступність, повторне використання та інтероперабельність даних про тендери, контракти, постачальників і ефективність процедур, що відкриває нові можливості для аналітики, моніторингу та формування доказової політики. Враховуючи ці тенденції, актуальним є дослідження того, наскільки українська ЕСЗ відповідає європейським підходам і які кроки необхідні для її подальшої інтеграції.

Метою представленого дослідження є аналіз поточного стану розвитку електронної системи закупівель України у 2024 році, оцінка її відповідності стандартам Європейського Союзу, зокрема в контексті ініціативи PPDS, а також визначення ключових напрямів

вдосконалення з урахуванням положень Стратегії розвитку системи публічних закупівель. Особливу увагу приділено ефективності застосування конкурентних процедур, ролі електронного каталогу Prozorro Market, впровадженню ризик-індикаторів та потребі в навчанні замовників для реалізації складних інструментів закупівель.

Технічна реалізація ЕСЗ здійснюється через платформу Prozorro, яка стала результатом спільної ініціативи громадянського суспільства, бізнесу та держави. Prozorro інтегрується з європейською системою eForms і стандартами eProcurement Ontology, що підтверджується кількома ключовими джерелами та практичними кроками, які Україна здійснює в межах гармонізації з ЄС [6]. Новий стандарт електронних форм для публікації тендерних оголошень у ЄС eForms замінює старий формат TED-XML. Його мета – забезпечити структуроване, машиночитане представлення даних про закупівлі, за мети автоматизації моніторингу та аналізу процесів. Prozorro бере участь у пілотному впровадженні eForms, зокрема в межах проєкту EU4PFM, що фінансується Європейським Союзом. У рамках цього проєкту розробляються технічні рішення для адаптації української системи до вимог eForms, включаючи оновлення форматів оголошень, структури даних та інтерфейсів.

На офіційному сайті Prozorro та в навчальних матеріалах Інфобоксу зазначено, що адаптація до eForms є частиною стратегічного плану цифровізації закупівельної системи України [7]. Семантична модель eProcurement Ontology (ePO) розроблена Офісом публікацій відкритих даних Європейського Союзу, вона забезпечує узгодженість термінів і структур у даних про закупівлі. Модель дозволяє створювати зв'язані відкриті дані, що є основою для міждержавної інтеграції. Prozorro використовує відкриті API та структури даних, які поступово адаптуються до ePO, зокрема через інтеграцію з Public Procurement Data Space (PPDS), що передбачає використання онтології для забезпечення сумісності між національними системами закупівель. На TED Developer Docs [6] та GitHub-репозиторії TED зазначено, що ePO є основою для

формування єдиної семантичної бази закупівель у ЄС, і країни-кандидати, включно з Україною, мають адаптувати свої системи до цих стандартів.

Система Prozorro отримала широке визнання в Україні та міжнародній спільноті. Водночас звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України (2024) акцентує увагу на порушеннях у сфері закупівель під час воєнного стану, що підкреслює потребу в посиленні контролю, впровадженні ризик-індикаторів та підвищенні кваліфікації замовників. У цьому контексті важливою є сертифікатна програма Національного агентства України з питань державної служби (2024), яка охоплює навчання з цифровізації закупівель, аналізу ризиків та міжнародних стандартів публічних закупівель. Окрему увагу слід приділити Стратегії цифрової трансформації малого і середнього підприємництва, яка передбачає розширення доступу МСП до участі в закупівлях через ЕСЗ та електронні каталоги, зокрема Prozorro Market.

У науковому вимірі, розкриттю тематики цифровізації на стратегічних рівнях урядового забезпечення присвячено низку публікацій Tkachenko et al. (2023) [8], які підкреслюють стратегічну роль електронних закупівель у формуванні інклюзивної та сталої економіки, Бойченко Д. (2025) [9] в контексті оптимізації процесів управління закупівлями на державному та місцевих рівнях.

В дослідженнях Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. [10] розглядаються методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-учасників закупівель за показниками цифровізації, що є релевантним для аналізу перспектив та результативності участі бізнесу в публічних закупівлях.

Водночас в міжнародному контексті використання рамкових угод та переговорних процедур залишається обмеженим, що пов'язано з їх складністю та недостатньою методичною підтримкою. Відповідно до Угоди СОТ про публічні закупівлі (GPA), Україна має розширити застосування процедур, які відповідають міжнародним стандартам, за мети більш активної участі в публічних закупівлях ЄС

та інших країн-членів СОТ, що має значно посилити експортний потенціал та інвестиційну привабливість українського бізнесу.

З метою підвищення доброчесності закупівель, у системі Prozorro впроваджено електронний набір ризик-індикаторів, які автоматично виявляють потенційно проблемні тендери. Серед найпоширеніших індикаторів можна визначити дроблення предмета закупівлі, відсутність конкуренції, невідповідність строків, а також ознаки конфлікту інтересів. Ці індикатори дозволяють аналітикам, громадським організаціям та органам контролю оперативно реагувати на порушення та формувати доказову базу для перевірок (Мінекономіки, 2025; DOZORRO, 2025; Prozorro, 2025).

За результатами дослідження слід зазначити, що розвиток ЕСЗ в Україні демонструє поступову гармонізацію з європейськими стандартами, зростання конкуренції та ефективності учасників публічних закупівель. Для подальшого розвитку системи необхідно розширити науково-методичну підтримку вдосконалення системи ЕСЗ, навчальні програми для замовників, інтегрувати міжнародні аналітичні інструменти, такі як Public Procurement Data Space (PPDS), та забезпечити належну реалізацію складних процедур, що відповідають вимогам GPA.

Література:

1. Верховна Рада України. (2015, 25 грудня). *Про публічні закупівлі: Закон України № 922-VIII* (Редакція від 23.10.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2015-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.09.2025).
2. Європейський Парламент і Рада Європейського Союзу. (2014, 26 лютого). *Директива 2014/24/ЄС про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС* (Офіційний журнал ЄС, L 94, 1–237). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024> (дата звернення: 06.09.2025).
3. Міністерство економіки України. (2025). *Звіт сфери публічних закупівель за 2024 рік*. URL: <https://me.gov.ua/view/632a35ed-58d0-42a1-9408-d21096fe64ed> (дата звернення: 12.05.2025).
4. Кабінет Міністрів України. «Про схвалення Стратегії розвитку системи публічних закупівель на 2024–2026 роки та її затвердження

операційного плану її реалізації у 2024-2025 роках». Розпорядження № 76-р від 2 лютого 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024-%D1%80> (дата звернення: 12.08.2025).

5. European Commission, “Public Procurement Data Space,” Data.europa.eu. URL: <https://data.europa.eu/en/PPDS> (дата звернення: 16.08.2025).

6. Publications Office of the European Union. (2025). *eProcurement Ontology Documentation*. TED Developer Docs. URL: <https://docs.ted.europa.eu/e-pro-home/index.html> (дата звернення: 12.09.2025).

7. Prozorro. (2024). *Інфобокс: Все про закупівлі*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles> (дата звернення: 14.09.2025).

8. Tkachenko N., Kovalenko Y., Kalamani O., Rodchenko L., Rodchenko I., Didukh S. Strategic Role of E-Public Procurements in the Formation of Sustainable and Inclusive Economy. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15 (1). P. 113–123. URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_90728.html (дата звернення: 04.06.2025).

9. Бойченко Д. В. Розвиток механізмів управління державними фінансами в умовах забезпечення ефективності виконання бюджету. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. Vol. 1 (15). P. 91–102. DOI:<https://doi.org/10.32750/2025-0108> (дата звернення: 05.06.2025).

10. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. (2024). Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> (дата звернення: 15.09.2025).

Гетьманенко Юлія Олександрівна
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та маркетингу,
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-16>

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах фінансово-економічна безпека підприємства відображає потенційні можливості виробництва продукції, яка користується попитом та надання послуг на основі збалансованого та найкращого використання всіх видів ресурсів у нестабільному та невизначеному ринковому середовищі.

Фінансово-економічна безпека підприємства являє собою форму, метод та результат відтворення та усунення розбіжностей між фінансово-економічною захищеністю та незахищеністю внутрішнього та зовнішнього ділового середовища підприємства на користь стійкої тенденції його ефективного розвитку [5]. Забезпечення фінансово-економічної безпеки спрямоване на захист активів підприємства та його співробітників від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також на запобігання зовнішнім умовам, які їх спричиняють.

В основі процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства лежить певний механізм забезпечення. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки є важливим елементом системи фінансово-економічної безпеки [2–3]. При формуванні механізму важливо враховувати реальні умови його функціонування. Сам механізм фінансово-економічної безпеки покликаний організаційно оформити взаємодію підприємства із зовнішнім оточенням, при цьому необхідно враховувати

пріоритетність його інтересів, що дозволяє сконцентрувати увагу на найважливіших аспектах економічної безпеки.

Механізм фінансово-економічної безпеки підприємства повинен забезпечувати своєчасне виявлення різноманітних небезпек, прогнозування їх наслідків, визначення методів збирання та надання інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства [1].

Під механізмом забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства слід розуміти сукупність методів, форм та інструментів, спрямованих на протидію викликам та загрозам фінансово-господарській діяльності та дозволяє здійснювати захист фінансових інтересів підприємства, як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі.

Структура механізму спрямована на практичне вирішення проблеми переходу на більш високий рівень економічної безпеки бізнесу, при різних комбінаціях ресурсів, застосування диференційованого інструментарію та реалізації системи заходів безпечного розвитку бізнесу (рис. 1).

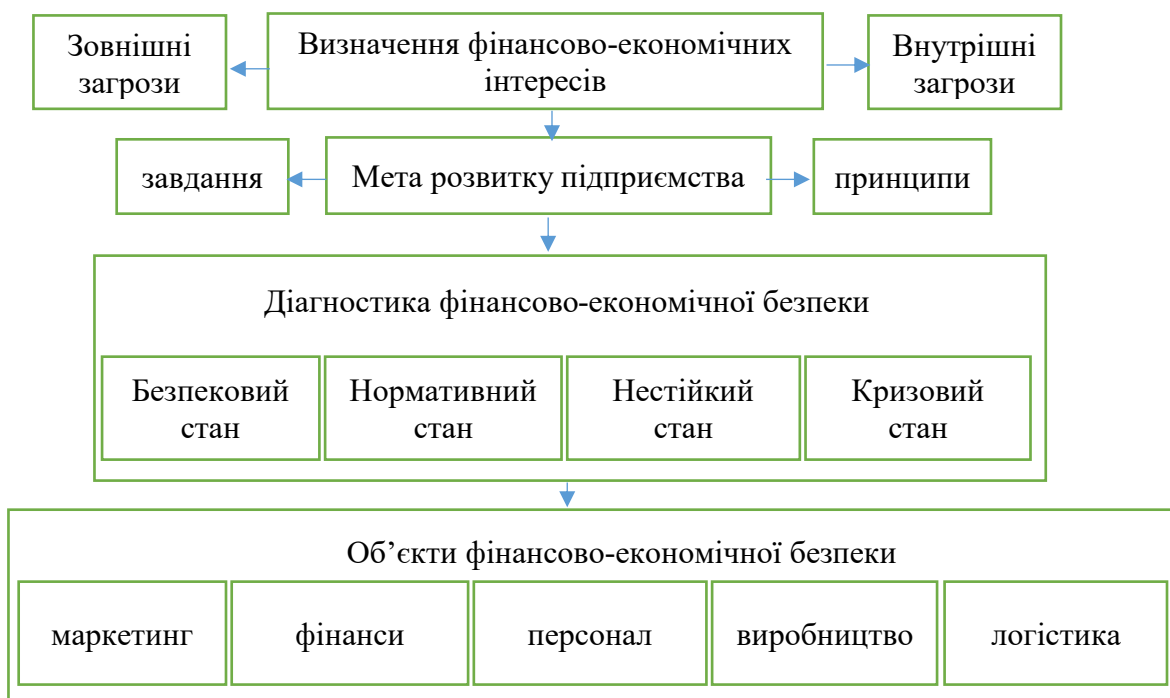


Рис. 1. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Основними цілями функціонування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є оптимізація структури фінансового капіталу підприємства; нормальна фінансово-економічна стійкість підприємства; постійна платоспроможність; мінімізація ймовірності банкрутства.

Об'єктом безпеки є стабільний фінансово-економічний стан підприємства в поточному та майбутніх періодах, який можна охарактеризувати як такий, що не перевищує критичні маркери стану безпеки в галузевому зрізі. Суб'єктом виступає відповідальна в рамках бізнес-одиниці управлінська ланка в рамках, визначених для неї службовими інструкціями, компетенціями та повноваженнями.

До основних методів забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства належать методи забезпечення фінансово-економічної стійкості та платоспроможності, методи нейтралізації фінансових, економічних та операційних ризиків тощо [4].

До основних засад забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств слід віднести такі:

- комплексність;
- перманентність;
- інформаційність;
- унікальність;
- гнучкість;
- спеціалізація та координація.

Інструментами забезпечення фінансово-економічної безпеки є кількісні показники фінансово-економічної безпеки, моніторинг фінансово-економічної безпеки, платіжні, кредитні, депозитні, інвестиційні інструменти тощо.

Основними формами забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є розроблені регламенти з управління ліквідністю та платоспроможністю, оборотним капіталом, стандарти оцінки покупців, форми надання кредитних лімітів, накази, розпорядження тощо.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства є його постійний розвиток та вдосконалення, як у цілому, так і елементів, складових даного механізму, стосовно потреб конкретного етапу розвитку підприємства [5].

Практичні дії щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки базуються на нормативно-правовій основі діяльності підприємств, заходах фінансового та економічного стимулювання, методах здійснення політики фінансово-економічної безпеки, адміністративних важелів управління, мотивації персоналу, забезпеченні відповідності між рентабельністю і ризиком, оптимізація співвідношення «обсяг-витрати, ресурсозбереження» та інші.

Відмінною особливістю запропонованого механізму є забезпечення поетапної реалізації сукупності робіт із досягнення та збереження необхідного рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності та рентабельності в коротко-строковому та довгостроковому періодах в умовах реалізації обраної стратегії розвитку.

Література:

1. Онищенко М.Л., Сюркало Б.И. Особливості механізм управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 446–452
2. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>.
3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
4. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
5. Ткаченко, О., Єрмілов, Р., Чернуха, О. Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4 (51). С. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-15>

Долматов Сергій Володимирович
аспірант,
Державна навчально-наукова установа
«Академія фінансового управління»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-17>

АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Внаслідок вторгнення РФ у лютому 2022 року в країні змінилися звичайні умови життя та діяльності всього, включаючи банківську діяльність. Постійні бомбардування території України, блекаути, втрата кваліфікованого персоналу та інші супутники війни створили нові суттєві виклики для роботи банку в цілому. До стандартного переліку передумов до модернізації наявної інфраструктури банку у вигляді забезпечення відповідної обчислювальної потужності, безперервності роботи банківських сервісів, автоматизації процесів, додалися критично важливі завдання щодо оптимізації системи резервного копіювання та відновлення, масштабування системи збереження даних, модернізації наявної інженерної інфраструктури ЦОД, забезпечення максимально потрібної швидкості передачі даних та оперативності відновлення роботи сервісів на резервному майданчику у разі будь-яких кризових обставин та перебоїв [1].

Якщо казати про аналітичну систему банку, яка є критично важливою особливо в умовах кризових ситуацій, то треба зазначити, що для неї, як і для інших критичних систем банку, виникають виклики, пов'язані з забезпеченням підтримки стабільності та безперервного функціонування аналітичної системи для спроможності здійснення аналізу великих обсягів даних з метою забезпечення оперативного прийняття стратегічних рішень.

Основні елементи аналітичної банківської системи

1. **Система збору даних.** Забезпечує агрегування інформації з різних джерел (операційні системи, банкомати, платіжні платформи тощо). В звичайних умовах дані у сховище додаються один раз на день. Але зараз це не може забезпечити адекватно швидкої реакції на непрогнозовані зміни в сучасних умовах, зокрема для аналізу кредитних ризиків, актуального прогнозування та безпеки операцій. Тобто, існує нагальна потреба у забезпеченні доставки даних до аналітичного сховища із мінімальною затримкою. Для цього можна розглянути варіант переходу від ETL до CDC реплікації даних з операційних систем у сховище в режимі «майже онлайн».

2. **Сховища даних.** Зважаючи на ризики фізичного знищення або пошкодження серверів, українські банки дедалі частіше використовують або розподілені географічно дата центри, або хмарні технології для зберігання даних. Крім основних переваг використання хмарної інфраструктури (як то швидка масштабованість, висока доступність, сумісність з новітніми технологіями) існують дуже суттєві недоліки, що присутні при використанні хмар, як то питання безпеки та конфіденційності, регуляторні вимоги та незрівнянно великі витрати, особливо якщо йдеться про великі обсяги інформації, що там зберігається.

3. **Аналітичні інструменти.** До таких інструментів належать платформи для аналізу великих обсягів даних (Big Data), інструменти штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ризиків і поведінки клієнтів. Під час війни такі інструменти допомагають банкам оперативно адаптувати стратегії кредитування, управління ризиками та питання безпеки.

4. **Звітування та візуалізація даних.** Система звітування (на основі таких BI платформ як PowerBI, Tableau, QlikView) дозволяє формувати звіти про фінансові ризики, ліквідність і інші показники для керівництва банку та регуляторів. Автоматизація звітів спрощує моніторинг змін і дозволяє швидко реагувати на нові виклики. Для вирішення проблеми постійної доступності такі платформи теж повинні бути відповідно масштабовані або винесені в хмару.

Безперебійна робота та відмовостійкість: критичні аспекти в умовах війни

Відмовостійкість у банківській аналітичній системі є надзвичайно важливою, адже військові дії призводять до регулярних пошкоджень інфраструктури, перебоїв з електропостачанням та збоїв у телекомунікаційних системах. Одним із рішень щодо забезпечення безперебійної роботи інфраструктури банку є міграція у хмари. Однак, для деяких систем банку, зокрема аналітичної системи, що працює на основі сховища даних (data warehouse), це буде досить дорогим рішенням, з огляду на гігантські розміри аналітичної бази даних, оскільки в такій базі зберігається дуже багато історичних даних з усіх інформаційних систем банку за багато років. Якими ж тоді можуть бути основні концепти побудови архітектури таких систем «на землі» для забезпечення безперебійної роботи та відмовостійкості?

Безперебійну роботу та відмовостійкість можна забезпечити завдяки таким заходам:

- Резервне копіювання бази даних аналітичного сховища даних. Незважаючи на дуже великий розмір бази даних операцію резервування та відновлення (у випадку технічного збою або атаки) треба зробити досить швидкою. Це можливо досягти за допомогою інтеграції з апаратним забезпеченням, зокрема, використовуючи технологію дискових стійок snapshot, яке дозволяє створити миттєвий знімок стану бази даних на момент резервування. Знімок бази даних це, по суті, статичне подання вихідної бази даних, в режимі read-only. Ключовий принцип полягає в тому, що знімок завжди буде відповідати цілісному стану вихідної бази даних, як на момент створення знімка [2]. В результаті, процес копіювання значно пришвидшується оскільки знімок стану створюється миттєво, а вплив на продуктивність системи мінімізується.

- Дублювання даних за допомогою постійної апаратної синхронізації даних у декількох географічно віддалених локаціях мінімізує ризик втрати інформації та вирішує питання постійної

доступності. До того ж, це дозволяє зберігати резервні копії даних у декількох дата-центрах, що зменшує загрозу втрати даних.

- Системи безпеки та шифрування даних для захисту від можливих кібератак, які в умовах війни значно частішають.

Масштабування та його значення

Наявність кількох дата-центрів у різних географічних регіонах підвищує стійкість до відмов, спричинених можливими пошкодженням, відключенням електроенергії чи збоями в одній конкретній локації. При розподілі навантаження між дата-центрами можлива автоматична передача обробки даних з одного центру до іншого у разі збою, що дозволяє забезпечити безперервність роботи. Також слід зазначити, що географічний розподіл сприяє використанню технологій, які забезпечують горизонтальне масштабування (розширення потужностей шляхом додавання нових серверів).

Висновок

Аналітична система банку в умовах повномасштабної війни в Україні для забезпечення її безперебійної роботи має бути високовідмовостійкою та масштабованою. Забезпечення безперервності операцій, надійного захисту даних та своєчасної належної аналітичної інформації сприяє адаптації банківської сфери до сучасних викликів та підтримці їх стабільності, а значить і фінансової стабільності країни.

Література:

1. Комплексна реновація IT-інфраструктури банку, що відповідає вимогам часу. IT інтегратор : веб-сайт. URL: <https://it-integrator.ua/projects/kompleksna-renovatsiia-it-infrastruktury-banku-shcho-vidpovidaie-vymoham-chasu> (дата звернення: 18.09.2025).
2. Database Snapshots: How Do They Work? Medium : веб-сайт. URL: <https://medium.com/@nebulagraph/database-snapshots-how-do-they-work-f19bf490ece3> (дата звернення: 18.09.2025).

Mammad Alizada
PhD Student,
Economic Scientific Research Institute

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-18>

TRENDS AND PROSPECTS OF CREDIT RELATIONS DEVELOPMENT AND RISK MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA

The 21st century has transformed not only the global economy but also the fundamental understanding of financial intermediation. The concept of credit – once confined to the physical presence of a borrower and a lender – has been redefined by the forces of digital transformation. This process is not a simple modernization of financial systems; it is a deep structural shift in how trust, risk, and economic relationships are formed. Today, credit relations are shaped by data rather than documents, by algorithms rather than face-to-face assessments, and by digital trust rather than institutional reputation.

Digital transformation has expanded the accessibility and speed of financial services, especially in the field of credit relations. Online lending platforms, neobanks, and fintech startups have democratized credit by allowing individuals and small businesses to apply, evaluate, and receive loans entirely online. Big data and artificial intelligence (AI) technologies make it possible to evaluate creditworthiness in real time, using dynamic behavioral patterns rather than static financial indicators. As a result, traditional barriers to credit access are being removed, paving the way for more inclusive and efficient financial ecosystems. Yet, this shift has also created a new set of risks – technological, ethical, and systemic – that require new approaches to risk management.

The transformation of credit systems has brought an inevitable convergence between finance and technology. AI-based credit scoring models can now analyze hundreds of variables, from payment histories.

Machine learning allows financial institutions to continuously improve prediction accuracy by learning from new data. This evolution enhances efficiency, but also raises concerns about transparency and fairness. Bias in algorithms, data privacy issues, and the potential for over-reliance on automated systems present significant challenges. Hence, the human factor – expert judgment, contextual analysis, and ethical oversight – remains indispensable even in an age of automation.

In countries like Azerbaijan, where digitalization is progressing moderate, the banking sector is undergoing a similar transformation. Financial institutions such as have already started implementing hybrid risk management systems that integrate traditional analysis with digital tools. These models combine financial statements with behavioral data, transaction history, and customer interaction patterns, providing a multidimensional view of risk. This approach not only strengthens lending decisions but also reduces exposure to non-performing loans. Moreover, the integration of digital technologies has improved customer experience and reduced operational costs, positioning digitalization as a strategic advantage rather than a technological luxury.

However, digital progress also introduces new vulnerabilities. Cybersecurity risks have become one of the most pressing concerns for modern banks. Data breaches, phishing attacks, and system disruptions can undermine trust and damage institutional reputation. To mitigate such risks, financial institutions must develop comprehensive cybersecurity frameworks based on international standards like ISO 27001 and the EU's General Data Protection Regulation (GDPR). Regular audits, data encryption, and staff training programs are essential to ensure data integrity and protect customers from digital fraud. In this sense, cybersecurity has evolved from an IT issue into a central pillar of risk management.

The potential of blockchain technology is another important aspect of digital transformation. By enabling decentralized verification and smart contracts, blockchain can significantly improve transparency and reduce administrative costs in credit operations. Loan agreements can be executed automatically once specific conditions are met, eliminating delays and minimizing disputes. Furthermore, decentralized finance (DeFi) ecosystems

demonstrate how lending can occur without intermediaries, relying instead on cryptographic proof. While challenges remain in scalability and regulation, blockchain represents a transformative direction for the future of credit relations.

Risk management strategies in the digital era must be adaptive and multidimensional. Traditional financial risks such as credit, liquidity, and market risks now coexist with operational, reputational, and cyber risks. Moreover, new frameworks should also integrate Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into decision-making. ESG-oriented credit evaluation not only strengthens institutional reputation but also aligns financial activities with long-term sustainability goals. The ability to incorporate social responsibility and ethical finance within digital frameworks distinguishes forward-thinking financial institutions from reactive ones.

Another crucial factor in this evolution is regulatory adaptation. As financial systems become more digital and interconnected, regulators must adopt a proactive, innovation-friendly approach. Static regulations are insufficient for a sector where technology changes faster than policy. Regulatory sandboxes – controlled environments that allow the testing of new financial technologies – have proven effective in managing innovation safely. For emerging markets, adopting similar frameworks can foster both creativity and systemic security. Governments and central banks should also invest in digital literacy initiatives to ensure that individuals and businesses can participate confidently in the digital credit ecosystem.

Ultimately, digital transformation is not only about technological progress; it is about redefining the foundations of trust in financial relationships. Credit, in its essence, reflects confidence in the future. By leveraging data, AI, and digital platforms responsibly, societies can create financial systems that are both efficient and fair. Yet, the transition must be guided by ethical awareness and human insight. Technology should serve humanity – not replace it. In this context, the collaboration between human intelligence and digital tools becomes the cornerstone of sustainable progress.

In conclusion, the evolution of credit relations in the digital transformation era presents both challenges and opportunities. The institutions that manage to balance innovation with responsibility, speed with security, and data analytics with human judgment will define the future of global finance. Sustainable development of credit systems requires more than just technical innovation; it requires a new culture of transparency, inclusiveness, and ethical awareness. By embracing these principles, the financial community can ensure that digital progress leads not only to efficiency but also to trust – the most valuable currency in the digital age.

References:

1. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Bank for International Settlements, 2017.
2. European Central Bank. The Impact of Digitalization on the Banking Sector. Frankfurt, 2020.
3. World Bank. Global Financial Development Report: Bank Regulation and Supervision. Washington, 2021.
4. OECD. Digital Transformation in Financial Services: Implications for Financial Markets and Institutions. Paris, 2022.
5. Zetsche, D.A., Buckley, R.P., Arner, D.W., Barberis, J.N. FinTech and RegTech in a Nutshell, and the Future in a Sandbox. Journal of Banking Regulation, 2019.
6. PwC Global. Financial Services Technology 2025 and Beyond. London, 2023.

Шуман Володимир Юрійович
аспірант,
Державна навчально-наукова установа
«Академія фінансового управління»
Каращенко В'ячеслав Сергійович
аспірант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-19>

РОЛЬ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВОЇ ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В БЮДЖЕТНІЙ ПОЛІТИЦІ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сьогодні в умовах воєнного часу питання раціонального використання коштів державного бюджету набуває особливої ваги. Наука та інновації стають не другорядним, а критичним ресурсом для посилення обороноздатності, раннього відновлення економіки, розбудови соціальної стійкості та інтеграції України у Європейський науковий простір.

Відповідно до Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» Національний фонд досліджень України (далі – НФДУ) є державною бюджетною установою, яка фінансується за рахунок коштів державного бюджету. Розмір бюджетного фінансування щороку визначається окремим рядком у Законі про Державний бюджет.

Важливим є те, що НФДУ має окрему бюджетну програму КПКВК 2201300, яка передбачає як забезпечення діяльності НФДУ, так і грантову підтримку наукових досліджень та розробок. Така форма фінансування відрізняється від традиційної моделі утримання установ адже підтримується не організація як така, а ідея, науковий колектив, здатний запропонувати рішення актуальних проблем.

В умовах воєнної економіки потреба в мобільності, гнучкості та швидкому реагуванні є визначальною. Саме грантове фінансування орієнтує кошти на результат, а не на утримання установи; дозволяє залучати міждисциплінарні команди з різних установ для вирішення конкретних завдань; створює можливості для оперативного спрямування ресурсів на військові та оборонні інновації від нових матеріалів до ІТ-рішень; підтримує інтеграцію українських науковців у міжнародні дослідницькі програми, що важливо для технологічного переозброєння країни [1].

Таким чином, грантова система фінансування науки в умовах війни стає інструментом прямої відповіді на виклики безпеки та відновлення.

У фінансово-економічному обґрунтуванні до Бюджетної декларації на 2026–2028 роки для НФДУ було визначено щорічні видатки на рівні 771 млн грн, із яких 710 млн грн на грантову підтримку. Зокрема, передбачалося фінансування досліджень, спрямованих на вирішення нагальних потреб сектору безпеки і оборони.

Однак у проєкті Держбюджету-2026 частка НФДУ у загальному обсязі фінансування науки знизилася до 5,5% проти 6,9% у 2025 році. Причиною зокрема стали значне зниження темпів приросту видатків на НФДУ (18,4%) у порівнянні з іншими розпорядниками (середнє зростання склало 51,9%) (рисунк 1).

У такій ситуації виникає серйозний ризик: задекларований у Бюджетній декларації стратегічний курс на відхід від утримувальних механізмів фінансування та поступовий перехід до грантової моделі, що має стати основою модернізації наукової сфери, у практичній площині виявляється уповільненим і фактично гальмується.

У 2025 році НФДУ вдалося досягти відносної фінансової рівноваги: зростання видатків як на споживання (на 30,4%), так і на розвиток (на 25,2%) дозволило не лише збільшити штат працівників на 20 осіб, але й запустити п'ять нових конкурсів, а також забезпечити вирівнювання заробітних плат співробітників Фонду з

рівнем, що встановлений у споріднених інституціях – Українському культурному фонді та Українському ветеранському фонді [3].

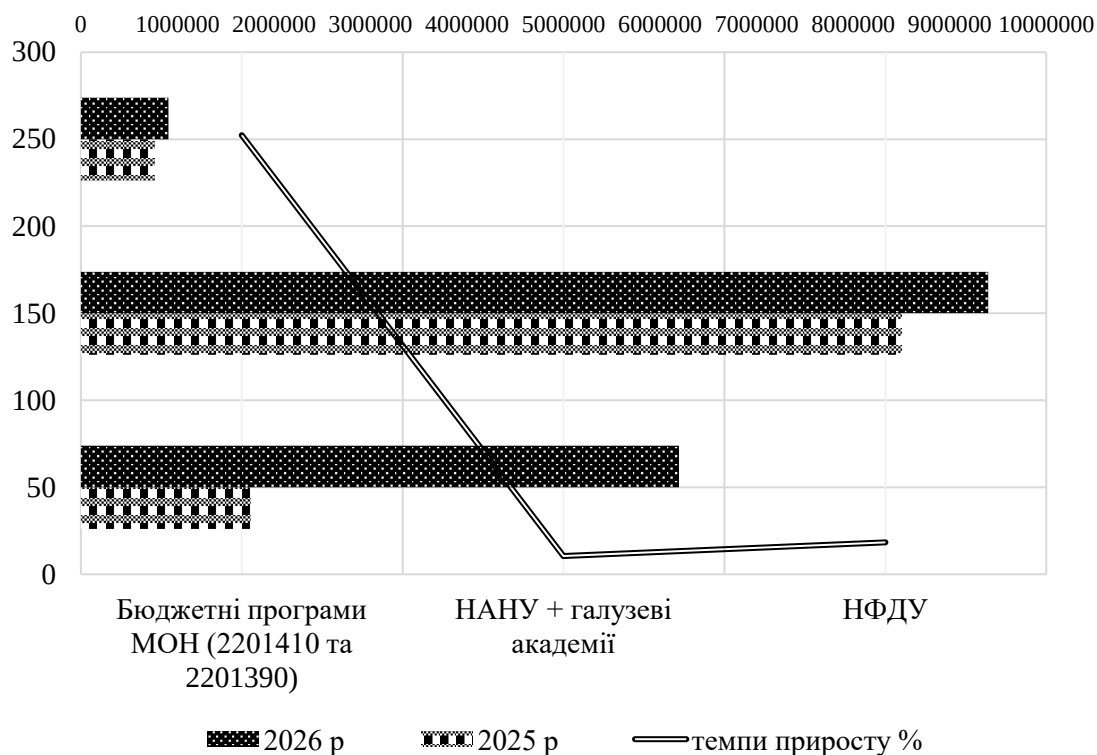


Рис. 1. Динаміка видатків на наукову та науково-технічну діяльність

Джерело: дані додатку 3 до проєкту Закону про Державний бюджет України на 2026 рік [2]

Натомість уже у 2026 році ситуація зазнала суттєвих змін: приріст фінансування розвитку становив лише 19%, тоді як споживчі видатки зросли всього на 9,9%. За таких умов на НФДУ було покладено нову амбітну функцію, пов'язану із наданням грантової підтримки для наукового обґрунтування найбільш чутливих потреб реального сектору економіки.

З огляду на необхідність збереження провідної ролі НФДУ як ключового грантового оператора у сфері науки, пропонуємо один із гіпотетичних варіантів балансування видатків на наукову та науково-технічну сферу шляхом узгодження темпів приросту видатків між усіма розпорядниками коштів у науковій сфері, що дало б змогу здійснити цільовий перерозподіл у бік споживчих видатків

Фонду. Це б дозволило забезпечити нарощення інституційного потенціалу функціонування грантової інституції, не зменшуючи при цьому загального ресурсу, спрямованого на розвиток науки [2].

Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що грантове фінансування постає ключовим інструментом державної політики, який забезпечує оперативне та прозоре спрямування ресурсів на найактуальніші потреби науки й оборони. Саме завдяки такому механізму українські вчені отримують можливість повноцінної інтеграції у глобальний науковий простір, а держава – інструмент для підвищення ефективності використання бюджетних коштів у надзвичайно складних умовах воєнного часу [5].

У цьому контексті підтримка діяльності НФДУ та збалансування його видатків виходять за межі суто наукових питань. Вони набувають значення стратегічного чинника, що безпосередньо впливає на національну безпеку, стійкість держави та її здатність адекватно відповідати на сучасні виклики.

Література:

1. Буряченко А. Є., Жибер Т. В., Петруха С. В. Реалізація наукових досліджень у вищій освіті: особливості та перспективи. *Освітня аналітика України*. 2024. № 5 (31). С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-5-127-138>
2. Марчук І. П., Тріпак М. М., Петруха С. В., Лаврук О. В., Тимків А. О. Інклюзивність контингенту здобувачів як елемент формульного фінансування закладів вищої освіти. *Інклюзія і суспільство*. 2023. № 3. С. 12–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2023-3-2>
3. Про державний бюджет України на 2025 рік: Закон України від 19.11.2024 р. № 4059-IX. *Голос України*. 2024. 28 лис. (№ 178). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4059-20>
4. Проект Закону про Державний бюджет України на 2026 рік від 15.09.2024 № 14000, станом на 29.09.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325>
5. Petrukha N., Petrukha S., Karashchenko V., Shuman V. Financing the education and research sector in times of war. *Revista Eduweb*. 2024. № 18 (4). P. 288–296. DOI: <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.19>

Ясіновська Ірина Фантинівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Михальчук Софія Василівна
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-20>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Відновлювана енергетика (далі – ВДЕ) є одним із стратегічно пріоритетних напрямів розвитку енергетичної галузі України. В умовах війни і часткового руйнування інфраструктури її активне впровадження сприяє зменшенню залежності від імпорту енерго-ресурсів, забезпечує стабільне постачання електроенергії та підтримує економічну стійкість країни. Крім того, розвиток ВДЕ позитивно впливає на екологічну безпеку, відкриває можливості для залучення інвестицій у сучасні технології та дозволяє бізнесу й домогосподарствам виробляти власну електроенергію, що є особливо актуальним за умов обмеженого доступу до традиційних джерел. Збільшення частки відновлюваних джерел у загальному енергобалансі визначає ключові аспекти енергетичної незалежності та сприяє формуванню «зеленої» економіки, орієнтованої на сталий розвиток.

Згідно з даними Enerdata, у 2024 році глобальні показники впровадження відновлюваної енергетики досягли історичних рекордів: нові потужності сонячної енергетики перевищили 450 ГВт, а вітрової – понад 110 ГВт. Сукупна частка вітрових і сонячних джерел у світовому виробництві електроенергії склала 15%. Вплив ВДЕ відрізнявся залежно від країни: у Китаї він становив 18%, у США – 17%, у країнах Європейського Союзу – 28%. Серед країн ЄС

лідерами є Нідерланди (45%) і Данія (70%). Високі частки ВДЕ є у Великій Британії (35%), Чилі (34%), Новій Зеландії (30%), Австралії (29%) та Бразилії (24%). Водночас частка ВДЕ залишається низькою у регіонах Африки (6%) та на Близькому Сході (2%) [1].

В Україні у 2024 році виробництво електроенергії з відновлюваних джерел досягло показника 11 млн МВт-год, що складало приблизно 11% загального енергетичного балансу країни. Потужність сонячних електростанцій зросла орієнтовно на 850 МВт порівняно з 2023 роком, більшість із яких були встановлені бізнесом і домогосподарствами для забезпечення власних потреб [2]. Незважаючи на позитивну динаміку, частка ВДЕ в Україні залишається нижчою за середньозважені світові показники, що вказує на значний потенціал для розвитку та залучення інвестицій у цей сектор.

Розвиток ВДЕ в Україні значною мірою залежить від забезпечення доступу до фінансових ресурсів і впровадження ефективних механізмів залучення інвестицій. Зважаючи на значні капітальні витрати, необхідні для будівництва сонячних і вітрових електростанцій, а також тривалий період окупності таких проєктів, який становить 7–10 років, ключову роль відіграють різноманітні моделі фінансування. Серед них варто виділити проєктне фінансування, залучення акціонерного капіталу, випуск зелених облігацій і міжнародну грантову підтримку.

В Україні проєктне фінансування стало важливим інструментом залучення інвестицій у сферу відновлюваної енергетики, сприяючи реалізації масштабних інфраструктурних проєктів за підтримки міжнародних партнерів. Завдяки цьому підходу, вдалося реалізувати важливі ініціативи, такі як Приморська вітрова електростанція потужністю 200 МВт, яка була профінансована за участю ЄБРР, FMO та консорціуму німецьких банків, із залученням гарантій експортно-кредитних агентств Euler Hermes і CESCE [3]. Аналогічно, Нікопольська СЕС потужністю 246 МВт була побудована за підтримки китайської СМЕС та міжнародних кредитних установ [4]. Важливим прикладом став також проєкт Орівської ВЕС у Львівській області, де

фінансування забезпечили українська компанія «Екооптіма» та чеська MND, демонструючи результативність міжнародного співробітництва навіть у складних умовах війни [5].

У 2025 році проєктне фінансування залишається дуже актуальним через необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та запуск нових об'єктів. ЄБРР разом із ДТЕК ВДЕ оголосили про фінансування реконструкції сонячних електростанцій у східних регіонах країни, тоді як IFC та USAID започаткували програму підтримки малих вітрових і сонячних станцій на заході України. Також країна готується до випуску «зелених» облігацій, що відкриває додаткові перспективи для залучення капіталу у сферу відновлюваних джерел енергії.

У таблиці 1 наведено основні приклади проєктного фінансування в галузі відновлюваної енергетики України за період 2018–2025 років.

Таблиця 1

Приклади проєктного фінансування у відновлюваній енергетиці України

Проект	Потужність	Джерела фінансування	Рік реалізації / фінансування	Обсяг інвестицій
Приморська ВЕС (І та ІІ черги), Запорізька обл.	200 МВт	ЄБРР, FMO, KfW IPEX-Bank, Euler Hermes, CESCE	2018–2019	€150+ млн
Нікопольська СЕС, Дніпропетровська обл.	246 МВт	CMEC, Trina Solar, іноземні кредитні установи	2019	€230+ млн
Орівська ВЕС, Львівська обл.	60 МВт	«Екооптіма» (UA), MND (CZ)	2023	€61,5 млн
Відновлення СЕС (Дніпропетровська обл.)	50+ МВт	ДТЕК ВДЕ, ЄБРР	2025	€40–50 млн
Програма малих ВДЕ (Захід України)	~100 МВт	IFC, USAID, приватні інвестори	2025	\$70–80 млн

Джерело: складено на основі [3; 4; 5]

На нашу думку, проєктне фінансування є однією з найефективніших моделей залучення інвестицій у сектор відновлюваної енергетики України. Ця форма фінансування є високоефективною завдяки орієнтації на конкретний проєкт, що забезпечує адекватний розподіл ризиків та прибутків між усіма зацікавленими сторонами, зокрема інвесторами, банківськими установами, а також державними й міжнародними фондами. Такий підхід сприяє реалізації масштабних ініціатив без значного впливу на фінансовий баланс компанії-ініціатора. Крім того, він дозволяє забезпечити вищий рівень контролю за ефективністю використання коштів і значно прискорює введення об'єктів у експлуатацію.

З метою обґрунтування цього твердження доцільно здійснити порівняльний аналіз проєктного фінансування з іншими методами залучення капіталу. Він зображений у таблиці 2.

Аналіз представлених даних у табл. 2 демонструє, що кожна форма фінансування характеризується власними перевагами та обмеженнями. Залучення акціонерного капіталу та міжнародних грантів вирізняється простотою реалізації і меншою витратністю, проте такі джерела мають обмежений потенціал щодо масштабів та обсягів залучених коштів. У той же час, випуск зелених облігацій і застосування механізмів публічно-приватного партнерства забезпечують доступ до значно ширших фінансових ресурсів, однак їх використання пов'язане зі значними адміністративними та фінансовими витратами.

Натомість, проєктне фінансування виступає як інтегральне рішення, що акумулює переваги кількох підходів: цей механізм дозволяє залучати великі обсяги інвестицій, забезпечує ефективний розподіл ризиків, високий рівень контролю над результатами реалізації проєкту та сприяє оптимізації вартості капіталу. Враховуючи ці характеристики, така модель фінансування є найбільш дієвим інструментом для розвитку масштабних проєктів у сфері відновлюваної енергетики в Україні та повинна стати одним із стратегічних пріоритетів у реалізації державної енергетичної політики.

**Порівняння моделей фінансування проєктів
відновлюваної енергетики**

Модель фінансування	Значення	Основні переваги	Основні недоліки	Вплив на масштаб проєкту
Проектне фінансування	Фінансування конкретного проєкту через залучення кількох інвесторів та кредиторів	Великий обсяг інвестицій, залучення міжнародних і державних фондів, швидка реалізація	Складна структура, потребує високого фінансового менеджменту	Високий – дозволяє реалізовувати великі проєкти
Акціонерний капітал	Залучення коштів власників компанії	Простота залучення, збільшення власного капіталу, відсутність позикових зобов'язань	Обмежений масштаб, залежність від фінансового стану компанії	Середній – обмежений ресурсами компанії
Зелені облігації	Випуск облігацій на ринку	Доступ до ринків капіталу, залучення зовнішніх інвесторів	Високі юридичні та фінансові витрати, потреба в рейтингах	Середній – великі проєкти можливі
Публічно-приватне партнерство	Спільне фінансування держави та приватного інвестора	Державна підтримка, часткове розвантаження бюджету, можливість довгострокових проєктів	Довгий бюрократичний процес, складні договори, залежність від держави	Середній – великі проєкти можливі, але повільно
Міжнародна грантова підтримка	Безповоротні кошти від міжнародних організацій	Безкоштовні ресурси, стимулює розвиток сектору, підвищує привабливість проєкту	Обмежений обсяг, короткостроковість, часто тільки для малих проєктів	Низький – лише окремі проєкти

Джерело: складено на основі [6]

Таким чином, розширення практики проєктного фінансування є ключовим чинником для забезпечення довготривалої стабільності

енергетичної системи України, підвищення її інвестиційної привабливості та підтримки переходу до екологічно стійкої моделі розвитку.

Література:

1. Enerdata. Share of wind and solar in electricity production. URL: <https://yearbook.enerdata.net/renewables/wind-solar-share-electricity-production.html> (дата звернення: 28.09.2025).
2. Prof Build. Сонячна енергетика: показники ринку. URL: <https://www.profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6501-sonyachna-energetika-pokazniki-rinku> (дата звернення: 28.09.2025).
3. Офіційний сайт ДТЕК. ДТЕК ВДЕ залучив 90 млн євро іноземних кредитів для фінансування будівництва II черги Приморської ВЕС. URL: <https://dtek.com/media-center/news/dtek-renewables-secures-90-million-in-foreign-loans-for-the-financing-of-phase-ii-of-the-primorskaya-wep/> (дата звернення: 28.09.2025).
4. Інформаційне агентство Інтерфакс-Україна. «ДТЕК» побудував найбільшу в Україні Нікопольську СЕС на 246 МВт. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/566364.html> (дата звернення: 28.09.2025).
5. Земляк. На Львівщині запрацювала нова вітрова електростанція. URL: <https://zemliak.com/news/infrastruktura/7582-na-lvivshchini-zapracyuvala-nova-vitrova-elektrostantsiya> (дата звернення: 28.09.2025).
6. Кишакевич Б. Ю., Настьошин С. Є., Війчук О. Т., Котик Я. І. Моделі фінансування проектів відновлювальної енергетики: міжнародний досвід та рекомендації для України. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12684686> (дата звернення: 01.10.2025).

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

Намлієва Наталя Василівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-21>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ПРОЦЕСАХ ПЕРЕОРІЄНТАЦІЇ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Всеохоплююче впровадження сучасних технологій, процеси автоматизації, перехід у цифрове середовище на сьогодні є не лише трендовими ознаками в системі управління підприємством, які рухаються у ногу з часом, але й їх суттєвою конкурентною перевагою. За умов конкурентного середовища, вийти на ринок і бути конкурентоздатним, стає дедалі складніше. Складність зумовлена браком технологій, обмеженням спеціалістів, першопочатковими витратами, відсутності каналів дистрибуції, необхідності отримати ліцензію тощо. За таких умов слід концентрувати увагу на диджиталізації, напрямках цифровізації, постійного пошуку нових можливостей посилення конкурентної позиції які на часі й є найбільш актуальними в збереженні конкурентного статусу підприємства.

Дослідження питань конкуренції й збереження конкурентного статусу є напрямом наукових досліджень відомих представників класичної політекономії А. Сміта та Д. Рікардо, зарубіжних науковців М. Портера, К. Макконнелла і С. Брю, багато наукових

добробків вітчизняних вчених О. Гудзь, О. Шевченко, А. Гальчинського, та інших науковців, які досліджують диджиталізацію, напрямки цифровізації, постійно в пошуку нових можливостей в системі управління підприємством. Водночас, слід відмітити, не досить повне висвітлення цієї проблематики у вітчизняній науковій літературі, що зумовлює необхідність наших подальших досліджень та уточнень і обумовлює необхідність детального вивчення і систематизації.

Передусім з'ясуємо сутність дефініцій, як мегаважливих інструментів в системі управління підприємством за сучасних реалій економічного розвитку.

Отже, диджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей в системі управління підприємством для отримання прибутку. Цифровізація – це перш за все оптимізація бізнес-процесів підприємства, новий шлях комунікативної співпраці з постачальниками чи підрядниками, удосконалення певного продукту, зміна методів обробки та зберігання даних тощо. Досліджуючи питання, погодимось із вдалим висвітленням даної проблематики із розвідками О. Шевченко, де акцентовано, що за цифровізацією стоїть майбутнє як світового, так і українського бізнесу. Під час пандемії та війни для більшості компаній України – це єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиватися. Саме диджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку. З часом цифрова трансформація проникне у всі сфери економіки і підприємці мають реагувати на ці зміни. Даний процес допоможе оптимізувати як основні бізнес-процеси, так і допоміжні з керуючими, а для України – це вирішить ключові проблеми у воєнних умовах [5]. Варто зазначити, що диджиталізація неможлива без оцифрування – перетворення інформації з аналогового формату в цифровий. Даний процес більше зосереджений на внутрішній оптимізації процесів: автоматизація роботи та мінімізація паперу, тоді як digitalization виходить далеко за вказані рамки. Цифрова трансформація стосується набагато ширшого використання цифрових технологій та культурних змін. Це

йдеться про людський капітал, адже вимагає значних змін в організації, які підтримуються ланкою управління.

За науковими переконаннями О. Гудзь, диджиталізація підприємства сприяє розвитку нових видів бізнесової діяльності, формує нову якість економічних відносин, розкриває інтелектуальний і креативний потенціал усіх працівників. Це особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Диджиталізація сприяє створенню нових привабливих, високооплачуваних і високотехнологічних робочих місць, а також збільшує доходи держави і приносить користь практично всім галузям економіки, підвищуючи їх ефективність [2].

Для досягнення визначного успіху в царині сучасної цифровізації, привелюванням підприємства має бути присутність в інтернет-мережі, що дозволяє залучати потенційних клієнтів, покращувати конверсію, підвищувати позиціонування на ринку й впізнаваність бренду серед споживачів, адже щоб протистояти конкурентам, необхідно ефективно взаємодіяти зі своїми клієнтами – активно комунікувати, використовуючи чат-боти.

Сьогодні в умовах нестабільної економіки та всезростаючої конкуренції, щоб вийти з потчного натовпу, підприємствам та бізнесу слід виводити продукти та послуги швидше, ніж будь-коли раніше. Ринок товарів та послуг переповнений інноваційними стартапами, які прагнуть зруйнувати традиційні бізнес-моделі. Керівники підприємств повинні вміти відчувати нові загрози та можливості на ранніх стадіях, виводити продукти швидше, ніж конкуренти, що є вирішальним та виваженим кроком, щоб залишатися в тренді. З метою формування цифрової стратегії, потрібно відстежувати та адаптувати нові тенденції. В умовах цифрового ландшафту підприємства та компанії з чітко визначеною стратегією цифрової трансформації вдаються до оновлення та їх модернізації, що дозволяє їм швидко реагувати на нові бізнес-потреби. Швидший лаг виходу на ринок, збільшення можливостей для отримання прибутку, цифрові технології можуть збільшити дохід, допомагаючи вийти на нові ринки та клієнтів. Отже, слід

приділяти чимало уваги диджиталізації, напрямкам цифровізації, які на часі й є найбільш актуальними, адже ведення сучасного бізнесу вимагає від підприємств активізації інформаційних технологій, що є важливою умовою інноваційно-активної діяльності.

Інноваційність та ефективність бізнес-процесів вимагає постійних оновлень, щоб відповідати новітнім умовам цифрового розвитку. Можна із впевненністю константувати, диджиталізація є революційним напрямком інформаційних технологій, що встановлює конкурентні переваги підприємств й покликана розширювати можливості комунікації фінансових інституцій та створювати умови для підтримки бізнесу в умовах сьогодення.

Література:

1. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми. *Економіка України*. 2012. Вип. 5. С. 4–17.
2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (дата звернення 09.02.2025).
3. Дж. Траут. Виживання в епоху вбивчої конкуренції. URL: <https://www.livelib.ru/author/106015/top-dzhek-traut> (дата звернення 09.02.2025.).
4. P2P і P2B кредитування – активна заміна класичних банківських кредитів і депозитів. URL: <http://ru.tsn.ua/groshi/p2p-i-r2v-kreditovanie-aktivno-zameschaet-klassicheskie-bankovskie-kredity-i-depozity-590062.html> (дата звернення 09.02.2025).
5. Шевченко О. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/272085> (дата звернення 09.02.2025.).
6. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1 (2). С. 37–39

Устименко Олег Олександрович
аспірант,
Національний технічний університет України
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2012-4951>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-22>

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНИХ ІТ-АУТСОРСИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

Останнє десятиліття визначається глобальною цифровізацією та посиленням конкуренції у сфері ІТ-аутсорсингу. Підприємства-лідери (Accenture, IBM, Cognizant, Infosys, Wipro, Capgemini та ін.) змушені швидко переглядати свої підходи до стратегії, інтегруючи цифрові технології та нарощуючи «здатності до змін» [1].

За даними дослідження “Accenture” [1], 96% організацій планують збільшити інвестиції в ініціативи змін (digital transformation), проте лише близько 30% керівників впевнені у своїх можливостях успішно реалізувати такі зміни.

Це вказує на необхідність формування нових стратегічних підходів, зокрема розвитку динамічних спроможностей компанії (sensing, seizing, transforming), цифрової адаптації та гнучкості планування.

Теорія динамічних здатностей (DCV): ця концепція [2] розглядає здатність організації активно адаптувати та реорганізовувати свої ресурси і процеси в умовах невизначеності. Згідно з нею, компанія має “*dynamic capability*” як «здатність ефективно поєднувати, доповнювати й змінювати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на швидко мінливі обставини». Такий підхід акцентує на трьох основних процесах: sensing (виявлення можливостей/загроз), seizing (реалізація/захоплення можливостей) та transforming (реорганізація ресурсів під нові виклики).

Наприклад, [3] пропонують модель ІТО-здатностей, де ІТО sensing, ІТО seizing і ІТО orchestrating сприяють успіху аутсорсингових проєктів [3] Інші дослідження виділяють специфічні рутинні практики DC для цифрового контексту.

Зокрема, Ellström et al. [4] ідентифікували шість ключових рутин: “digital sensing” (зовнішній і внутрішній моніторинг цифрових технологій), digital strategy development, визначення меж підприємства, декомпозиція цифрових проєктів та уніфікація інфраструктури. Тільки гармонічне поєднання всіх шести ключових рутин забезпечують успішну цифрову трансформацію.

Strategy-as-Practice (Стратегія як практика): цей підхід підкреслює, що стратегія виникає у ході щоденної практичної діяльності менеджерів та інших фахівців організації. Замість абстрактних моделей, акцент робиться на реальних процесах планування й реалізації стратегії. [5]. Це означає, що успіх стратегічних трансформацій багато в чому залежить від конкретних дій, ритуалів та інструментів, якими користуються працівники і керівники. Strategy-as-Practice доповнює концепції DCV, мікро-фундаменти цих здатностей [6].

Цифрова стратегія (Digital Strategy) та адаптація: Діджитал-стратегія визначає, як компанія використовуватиме цифрові технології для створення нової цінності. Так, автори [4] дають визначення цифрової трансформації як: *«зміна у способі використання компанією цифрових технологій з метою розробки нової цифрової бізнес-моделі, що допомагає створювати та захоплювати більшу цінність для фірми»*.

Здатність компанії адаптуватися «назовні» за допомогою ІТ-технологій часто іменують digital maturity (цифрова зрілість) – тобто ефективність використання інструментів ІТ для трансформації бізнесу [7].

Стратегічна гнучкість та трансформації: сучасний стратегічний процес має бути гнучким (agile), щоб швидко реагувати на ризики і можливості. Аналітики [8] зазначають, що у зв’язку зі

зростаючою мінливістю ринків необхідно вбудовувати гнучкість безпосередньо у процес стратегування.

Аналітичний огляд кейсів

Accenture: глобальний лідер IT-консалтингу й аутсорсингу, що позиціонує себе як помічник у побудові «цифрового ядра» бізнесу. Accenture [1] постійно інвестує у дослідження управління змінами.

Згідно з їхніми даними, організації з високою зрілістю «здатностей до змін» перетворюються на динамічні, гнучкі та стійкі структури, здатні перевищувати очікування. Стратегія Accenture заснована на поєднанні управління змінами через поведінкову науку пропонує клієнтам підхід – “Change Capability Quotient” – вимірник готовності організації – клієнта до змін, інтегрований із бізнес-цілями компанії-клієнта та Accenture.

Infosys, Wipro, Cognizant: дослідження показують [8] [9], що Infosys здобула провідні позиції в галузі завдяки своїм цифровим ініціативам. Infosys розробила дві ключові цифрові платформи: *Infosys Nia* (AI-платформа для автоматизації процесів) та *Infosys Cobalt* (портфель хмарних рішень з тисячами готових компонентів).

Ці інструменти дозволяють їй швидко реагувати на вимоги клієнтів і переналаштовувати сервіси у реальному часі. Дослідження [9] відзначають, що інтегрований підхід Infosys до цифрової трансформації (поєднання AI, хмари та клієнтоорієнтованих рішень) призвів до вищих показників задоволеності клієнтів.

Wipro і Cognizant, у свою чергу, також фокусуються на ІІІ та хмарних сервісах, створюючи центри глобальних компетенцій (GCC) та розширюючи платформи аналізу даних.

Sapgemini: ця міжнародна консалтингова компанія позиціонує себе як спеціаліст з трансформаційних проектів. Аналітики Sapgemini [10] відзначають необхідність інтегрувати гнучкість у стратегічний план, використовуючи цифрові інструменти на всіх етапах (від аналізу до виконання).

На основі кейс-аналізу можна зробити кілька висновків.

По-перше, успішна стратегічна трансформація IT-аутсорсерів вимагає розвинених динамічних здатностей;

По-друге, цифрова адаптація є ключовим елементом сучасної стратегії: фокус на хмарних рішеннях, аналітиці та штучному інтелекті дозволяє будувати нові бізнес-моделі та досягати високої цифрової зрілості;

По-третє, формування стратегічної гнучкості («здатності до змін») значною мірою залежить від розвинення системних «здатностей до змін» (change capabilities).

Наукова новизна досліджених процесів стратегічного менеджменту полягає в їх систематизації: а саме в створенні цілісної моделі процесів стратегічного менеджменту, яка поєднує класичні динамічні здатності, цифрові рутини, стратегічні практики та категорію цифрової зрілості, а також адаптує їх до умов глобальної цифровізації та ІТ-аутсорсингу.

Література:

1. Accenture A Science-Backed Approach to Change Can Double the Success of Transformation Efforts, New Accenture Report Finds. 2024. URL: <https://www.newsroom.accenture.com/news/> (останній візит 05.09.2025)
2. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
3. Karimi-Alagheband F., Rivard S. IT outsourcing success: A dynamic capability-based model. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. P. 101599.
4. Ellström D., Holtström J., Berg E., Josefsson C. Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. 2022. Vol. 15. No. 2. P. 272–286.
5. Jarzabkowski P., Spee P. Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11. P. 69–95.
6. Whittington R., Molloy E., Mayer M., Smith A. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Strategizing and Organizing*. 2006. Vol. 39. No. 6. P. 615–629.
7. Rego B., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 2021. Vol. 13. P. 1–28.
8. Bhasin H. Top 30 Capgemini Competitors & Alternatives in 2025. 2024. URL: <https://www.marketing91.com> (останній візит 05.09.2025)

9. Ujjawal A. Infosys's leadership in digital transformation: a comparative analysis of indian it service providers. *International journal of progressive research in engineering management and science (ijprems)*. 2025. Vol. 5. No. 5. P. 510–514.
10. Capgemini Consulting Adding Agility to Execution: Strategic Planning in the Digital Age. 2012. URL: <https://www.capgemini.com> (дата звернення: 05.09.2025)

НАПРЯМ 6. МАРКЕТИНГ

Василенко Сергій Васильович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-23>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Модернізація економіки України вимагає від підприємств агропромислового комплексу (АПК) глибшого переосмислення маркетингової політики розподілу (МПР) з урахуванням посилення ринкової влади роздрібних мереж, розширення багатоканальності збуту та зростання рівня невизначеності середовища. Актуальність проблеми посилюють структурні зрушення попиту, нестабільність цінових очікувань, логістичні обмеження, а також підвищення ризиків у ланцюгах постачання [1–3]. Водночас активна цифровізація економіки, поширення омніканальних моделей і впровадження інноваційних технологій (AI, IoT, Big Data, блокчейн, цифрові двійники) радикально змінюють способи взаємодії з каналами збуту, їхню ефективність і прозорість [4]. Це створює як нові можливості, так і загрози для підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких трансформацій ринку.

Ключові виклики МПР підприємств АПК:

1. Концентрація ринкової влади в торгівлі та пов'язана з цим асиметрія переговорної сили, що висуває підвищені вимоги до

сервісу, якості й стабільності поставок [1; 3]. Додатковими бар'єрами стають плата за вхід/полицю, ризик делістингу та жорсткі стандарти ECR/категорійного менеджменту, які змушують постачальників підтверджувати операційну надійність фактичними KPI.

2. Фрагментація каналів і перехід до інтегрованих/омніканальних систем, які потребують узгодженості маркетингу з логістикою та єдиної клієнтської траєкторії [1; 2; 4; 5]. Особливо критичною є синхронізація доступності товару й цінової політики між онлайн- і офлайн-каналами, щоб уникати внутрішньої конкуренції між каналами та втрати довіри покупця.

3. Зростання збутових ризиків (помилки у виборі каналу, ціноутворенні, управлінні асортиментом; несталість попиту), що вимагає системної діагностики та превентивного управління. У практиці необхідні сценарне планування й тестування «мінімально життєздатних» каналових рішень з подальшим масштабуванням на підставі доказових метрик.

4. Технологічний розрив: брак інвестицій і компетенцій для впровадження цифрових рішень у каналах (аналітика, автоматизація, відстежуваність, інтеграція даних) [4]. Водночас виникає потреба в сумісності з IT-середовищем партнерів (мереж, дистриб'юторів), щоб мінімізувати ручні операції та збої обміну даними.

Напрями вдосконалення МПР:

1. Data-driven діагностика каналів: регулярний скринінг каналів збуту на основі витратно-доходних профілів, сервісних рівнів і стабільності попиту; застосування діагностичних процедур МПР на рівні підприємства. Доцільно проводити розрахунок показників ефективності розподілу для кожного товару з урахуванням каналу збуту та регіону реалізації, що дозволяє відстежувати вплив управлінських рішень на фінансові результати.

2. S&OP і інтеграція маркетингу з логістикою: спільне планування попиту/постачання, синхронізація промо-календарів із пропускнуою здатністю складів та «вузькими місцями» логістики. Регулярне щотижневе узгодження планів попиту та постачання з

використанням сценарного аналізу дає змогу уникати нестачі товарів, надлишкових запасів і штрафів за невчасні поставки.

3. Омніканальний портфель із різним ризик-профілем: поєднання мережевого ритейлу, HoReCa, B2B-дистрибуції, D2C (інтернет-магазин, маркетплейси) для диверсифікації та підвищення стійкості; єдина клієнтська взаємодія між каналами [4]. Доцільно визначити прозорі механізми контролю за перерозподілом попиту між каналами та запровадити політику мінімальної рекламної ціни, що запобігає ціновим перекосам і знеціненню бренду.

4. Партнерські контракти з ритейлом: розширення форматів EDI/CPFR, SLA з KPI (fill rate, on-shelf availability, OSA-losses, штрафи), спільні промо з прозорим ROI. Ефективність підвищують спільні дашборди та регулярні квартальні “business reviews” із фіксацією зобов’язань сторін.

5. Експортно-логістична адаптація: альтернативні маршрути, крос-докінг, «хаби» ближнього кордону; моделі консигнації та відстрочених розрахунків для зниження касових розривів у періоди волатильності.

6. Керування асортиментом і якістю: оптимізація SKU та впровадження вимог до простежуваності/сертифікації (EU-виміри) для підвищення привабливості каналу та преміальної маржі. Скорочення «довгого хвоста» нерентабельних позицій підвищує оборотність і полегшує планування запасів.

7. Цифровізація взаємодії з каналами: CRM/CDP для B2B, електронні каталоги та прайсинг-модулі, аналітика еластичностей і промо; застосування AI/IoT/Big Data, відстежуваність постачань, моделювання за допомогою цифрових двійників, використання БПЛА в логістиці [4]. На практиці це означає стандартизовані EDI-повідомлення, наскрізний код і єдиний довідник товарів.

8. Страхування та хеджування ризиків у ланцюгах постачання: страхування логістичних ризиків, форвардні угоди, валютні «подушки» з інтеграцією в політику знижок/бонусів. Окремо варто врегульовувати порядок претензій/регресів і строки повідомлення про інциденти.

9. Трейд-маркетинг і керування конфліктами каналів: узгодження інтересів посередників, категорійний менеджмент, мотиваційні програми, механізми попередження конфліктів у багатоканальних мережах [4].

Запропонована конфігурація маркетингової політики розподілу зменшує залежність від одного типу каналу, синхронізує маркетинг і логістику, підвищує технологічну готовність і створює «подушку стійкості» на випадок шоків. Логіка узгоджується з класичними орієнтирами маркетингової політики розподілу та сучасними підходами до побудови каналів і партнерських мереж [2, 1, 5], а також відображає актуальні цифрові трансформації та омніканальність [4].

Література:

1. Syhyda L., Saher L., Olefirenko O. Marketing distribution policy : textbook. Sumy : Sumy State University, 2022. 151 p.
2. Kotler P. Marketing essentials. Hoboken : Prentice-Hall, 1984. 556 p.
3. Ярим-Агаєв О., Буга А. Маркетингова політика розподілу продукції по торговельних мережах України. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 2 (42). С. 123–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2018_42\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2018_42(2)__13) (дата звернення: 01.10.2025).
4. Василенко С. Маркетингова політика розподілу: сучасні трансформації. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 49–53. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.8> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Illiashenko S., Bilovodska O., Gryshchenko O. Marketing and logistic support of Ukrainian regional markets for innovative products distribution. *International Marketing and Management of Innovations*. 2018. No. 3. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/299789356.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

Ivitskiy Igor
PhD, Associate Professor, Founder,
Doctor Ads LTD

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-24>

**FROM REGRESSION TO CAUSATION:
WHEN AND HOW TO EMBED CONTROLS,
INSTRUMENTS, AND PRIORS IN MMM**

Modern marketing mix models face an identification problem. Budgets, bids, and creative refreshes react to the same demand shocks that drive sales; platform optimizers also chase conversion spikes. A plain regression that maps spend to revenue therefore misattributes correlation to impact. The remedy is not a single trick but a toolkit: embed explicit statistical controls when selection on observables is plausible, deploy instrumental variables when endogeneity is structural, and encode defensible priors when experiments or business constraints carry information. The decision is empirical and can be formalized.

Start with a baseline structural regression that respects media physics. Let the outcome at time t be y_t , and let $x_{k,t}$ be raw exposures for channel k . Adstock transforms carryover, and response saturates. A minimally identified MMM writes as $y_t = \alpha + \sum_{k=1}^K \beta_k g(s_{k,t}) + \delta' z_t + u_t$, where $s_{k,t}$ are adstocked exposures, $g(\cdot)$ is a concave saturation function, z_t are controls, and u_t is the error. The canonical transforms are

$$s_{k,t} = \lambda_k s_{k,t-1} + x_{k,t}$$

where $0 \leq \lambda_k < 1$ governs carryover, and

$$g(s) = \frac{s^\eta}{\theta^\eta + s^\eta}$$

where $\eta > 0$ controls steepness and $\theta > 0$ is the half-saturation. These forms are standard in Bayesian MMM stacks and are now first-class citizens in open implementations [3; 7].

When are controls enough. If the remaining endogeneity can be captured by observable confounders, controls suffice. In practice this means adding price and promo indicators, macroeconomic covariates, competitor intensity, and seasonality decompositions; it also means building synthetic controls that track the target when media is off. Bayesian structural time series (BSTS) formalizes this by estimating the counterfactual path and attributing lift to the intervention while letting empirical priors shrink noisy coefficients [1]. Concretely, the state-space layer absorbs trend and seasonality, and the regression layer selects contemporaneous covariates; the result is a model that attributes only what remains after the counterfactual is explained [1].

When instruments are required. If spend is chosen in response to unobservables that also move sales, controls will not rescue identification. Consider weekly bid changes that react to latent demand or creative swaps triggered by performance slumps; both contaminate u_t . Two-stage least squares targets the exogenous variation isolated by instruments Z . The estimator is:

$$\widehat{\beta}^{2SLS} = (X'P_ZX)^{-1}X'P_Zy$$

with projection matrix $P_Z = Z(Z'Z)^{-1}Z'$. Valid advertising instruments include budget caps imposed by finance cycles, auction discontinuities at threshold bids, supply-side shocks to reach or inventory, and staggered geo rollouts that predate observed demand shocks. The identification claim is Local Average Treatment Effect, so interpretability hinges on who is compliers. Applied guidance from modern orthogonalization shows how to pair IV with high-dimensional controls while keeping valid inference [2].

Where priors carry the signal. In low-sample or highly collinear settings, experiments and domain knowledge are too valuable to ignore. A Bayesian MMM encodes them directly:

$$\beta_k \sim \text{Normal}(m_k, v_k)$$

with m_k set by calibrated lift studies and v_k tuned to reflect uncertainty. Posterior inference combines likelihood and prior,

$$p(\beta | y) \propto p(y | \beta) p(\beta)$$

so credible intervals and budget recommendations propagate experimental evidence instead of treating it as an afterthought. Recent open frameworks make this workflow practical at geo scale, including hierarchical pooling across regions and explicit modules for prior calibration and causal estimands [3; 5]. In production, this materially changes the optimizer: the objective is no longer a point estimate of response but a posterior over response, and budget allocation should target expected utility under that distribution.

A decision recipe. A workable rule set is:

1. If media is set on exogenous schedules and audit logs confirm no feedback to demand within the modeling window, prefer controls plus a BSTS layer that builds a strong counterfactual; validate with holdouts and placebo interventions [1].
2. If planning reacts to latent demand or algorithmic pacing, design instruments or natural experiments; run weak-IV tests and report partial R^2 for first stages [2; 6].
3. If experiments exist or expert constraints are credible, encode them as priors in a fully Bayesian MMM; perform prior-to-posterior sensitivity and report how budget recommendations move as functions of m_k and v_k [3; 7].

Failure modes and diagnostics. Weak instruments bias estimates toward OLS; treat Stock–Yogo style diagnostics and first-stage F as gating checks. Prior misspecification can over-regularize and understate uncertainty; compare posteriors under reference priors to demonstrate stability. Media physics parameters often absorb unmodeled seasonality; inspect residual autocorrelation and re-estimate adstock on deseasonalized series. Across paradigms, posterior predictive checks or out-of-time fits must be table-stakes. BSTS-style causal impact evaluation is useful as a falsification device around media pauses and shocks [1].

Implementation notes. Modern open stacks operationalize these ideas. Google’s Meridian documents causal estimands, hierarchical geo modeling, default and custom priors, and pathways to incorporate experiment lifts directly; it is open and built for GPU-accelerated posterior sampling, which shortens iteration cycles for sensitivity analysis [3; 5].

The Robyn package remains a strong ridge-based baseline with diminishing returns and carryover, plus an explicit calibration step to inject incrementality results; treat it as a frequentist control model or as a prior-setting aid when moving to Bayesian setups [7]. Finally, causal-structure learning for MMM is active research; algorithmic discovery of mediators and interactions is promising yet still requires human judgment on identification [8].

A brief budget implication. Once causality is explicit, the optimizer changes character. Instead of maximizing a deterministic hill curve, the task is to allocate budget to channels with highest expected incremental profit subject to uncertainty. One implementable approach is to sample response curves from the posterior, compute profit surfaces $\Pi(b)$ over candidate budgets b , and choose allocations that maximize expected Π while controlling downside risk through a quantile objective. This makes the plan robust when sales volatility is high or when experiments are sparse. Practical guidance on portfolio-style tradeoffs for bid strategies can complement the causal stack in day-to-day operations [4].

References:

1. Brodersen K. H., Gallusser F., Koehler J., Remy N., Scott S. L. (2015) Inferring causal impact using Bayesian structural time-series models. *Annals of Applied Statistics*, vol. 9, pp. 247–274. DOI: <https://doi.org/10.1214/14-AOAS788>. Available at: <https://research.google/pubs/pub41854> (accessed 30.09.2025).
2. Chernozhukov V., Chetverikov D., Demirer M., Duflo E., Hansen C., Newey W., Robins J. (2018) Double/debiased machine learning for treatment and structural parameters. *The Econometrics Journal*, vol. 21, no. 1, pp. C1–C68. DOI: <https://doi.org/0.1111/ectj.12097>.
3. Google Developers. About Meridian: Bayesian MMM framework and documentation. 2025. Available at: <https://developers.google.com/meridian/docs/basics/about-the-project> (accessed 30.09.2025).
4. Ivitskiy I. Mastering Google Ads Portfolio Bid Strategies. *The Doctor Ads Blog*. Available at: <https://blog.thedoctorads.com/mastering-google-ads-portfolio-bid-strategies/> (accessed 30.09.2025).
5. Nair H. Meridian is now available to everyone. *Google Ads Blog*. 29.01.2025. Available at: <https://blog.google/products/ads-commerce/meridian-marketing-mix-model-open-to-everyone/> (accessed 30.09.2025).

6. Angrist J. D., Pischke J.-S. Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion. Princeton: Princeton University Press, 2009. 392 p. Available at: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691120355/mostly-harmless-econometrics> (accessed 30.09.2025).
7. Robyn Team (Meta). Robyn: Semi-Automated Marketing Mix Modeling. CRAN package page, v3.11.1, 27.06.2024. DOI: <https://doi.org/10.32614/CRAN.package.Robyn>.
8. Gong C., Yao D., Zhang L., Chen S., Li W., Su Y., Bi J. CausalMMM: Learning causal structure for marketing mix modeling. *arXiv preprint*. 24.06.2024. arXiv:2406.16728. Available at: <https://arxiv.org/abs/2406.16728> (accessed 30.09.2025).

Кисільов Максим

*аспірант кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-25>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ УПАКОВКИ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

Сучасне ринкове середовище характеризується посиленням глобалізації, невизначеністю, жорсткою конкуренцією, високими темпами науково-технічного прогресу та посиленням вимог щодо сталого розвитку. Виходячи з цих позицій формування ефективного комплексу маркетингу є надзвичайно важливим для досягнення ринкового успіху підприємств різних галузей, у тому числі й виробників упаковки для продуктів харчування. Для підприємств-виробників упаковки на ринку продуктів харчування, що провадять діяльність у сегменті B2B, маркетингові заходи є пріоритетними. Упаковки в ланцюгах постачання на споживчих ринках має ключове значення, проте, теоретичні та прикладні аспекти формування маркетингової стратегії та комплексу маркетингу підприємств виробників упаковки для продуктів харчування потребують поглиблених досліджень.

Метою дослідження є формування концептуальних засад комплексу маркетингу підприємств-виробників упаковки. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: проаналізувати еволюцію концепції маркетинг-міксу, виявити специфіку B2B маркетингу в харчовій промисловості, детально розкрити особливості формування кожного елементу маркетинг-міксу для підприємств-виробників упаковки.

Концепція маркетинг-міксу, вперше представлена Джеромом МакКарті у 1960-х роках XX століття, досить швидко стала базисом для маркетингового менеджменту. Ця початкова модель, відома як 4P, містить 4 складові елементи: товар (product), ціна (price), місце (place) та просування (promotion). Вона була розроблена в епоху, коли превалювали фізичні товари, традиційні канали розподілу та масових комунікацій, орієнтуючись переважно на виробничу концепцію маркетингу. Незважаючи на просту конструкцію та досить широке використання, традиційна модель 4P дозволила виявити суттєві обмеження за умов стрімкого розвитку цифрової економіки та посилення клієнтоорієнтованого підходу, з тієї причини, що вона не брала до уваги взаємодію зі споживачами з використанням інтернет-комунікацій, яких не існувало у 1960-х роках XX століття [1].

З розвитком сервісної економіки та зростанням важливості взаємодії з клієнтами, модель 4P була розширена до 7P, додавши три нові елементи: люди (people), процеси (process) та фізичне оточення (physical evidence) [3]. Це розширення було зумовлене потребою врахування споживчих вимог та різноманітності потенційних покупців в умовах еволюції маркетингу [4].

Елемент «люди» охоплює персонал, що взаємодіє з клієнтами, їхню кваліфікацію, навчання та якість обслуговування, що є критично важливим для формування сприйняття бізнесу та побудови маркетингу партнерських відносин. Елемент «процеси» стосується систем та процедур, що забезпечують надання продукту або послуги, їх ефективність та орієнтованість на клієнта, забезпечуючи безперебійний шлях клієнта. Складова комплексу маркетингу «фізичне оточення» включає всі матеріальні аспекти, які споживачі можуть бачити, торкатися або відчувати, такі як пакування, брендинг, документація та фізичне середовище, що формують загальне враження та підкріплюють цінність пропозиції товару [5]. Зазначимо, що для ринків B2B, де сервісне обслуговування та співпраця є досить важливими чинниками, означені складові набувають ключового значення.

З подальшою динамізацією ринків та переходом до клієнтоцентричної парадигми, виникли нові концепції, такі як 4C (Customer, Cost, Convenience, Communication) та 4E (Experience, Exchange, Evangelism, Everyplace). Концепція 4C, запропонована Робертом Лаутерборном, фокусується на потребах та бажаннях клієнта (customer) замість продукту, загальній вартості для клієнта (cost), включаючи час та зусилля, замість лише ціни, зручності доступу до продукту (convenience) замість місця, та двосторонній комунікації (communication) замість одностороннього просування. Концепція 4E, що виникла в цифрову епоху, акцентує увагу на створенні незабутнього досвіду (experience) замість продукту та клієнта, цінності обміну (exchange) замість ціни та вартості, перетворенні клієнтів на адвокатів бренду (evangelism) замість місця та зручності, та усюдисущій присутності бренду (everyplace) замість просування та комунікації (табл. 1) [1].

Зауважимо, що еволюція концепцій комплексу маркетингу, від 4P до 7P, 4C та 4E є не лише еволюційним розвитком, а й ефективною реакцією на фундаментальні зміни ринкової економіки. Вона демонструє перехід від виробничо-орієнтованого (4P) до клієнтоцентричного (4C) та, зрештою, досвідно-орієнтованого (4E) комплексу маркетингу, який зумовлений розвитком сервісної економіки та цифровою трансформацією. Дослідженнями доведено, що комплекс маркетингу є не статичною моделлю, а динамічно розвивається, постійно адаптуючись до змін у зовнішньому бізнес середовищі та поведінки споживачів.

Проаналізуємо особливості B2B маркетингу підприємств-виробників упаковки для продуктів харчування. B2B маркетинг суттєво відрізняється від B2C маркетингу через низку ключових характеристик. По-перше, B2B ринки характеризуються значно меншою кількістю покупців порівняно з B2C, але кожен клієнт, як правило, представляє більший обсяг закупівлі [9].

По-друге, B2B-покупки є значними, ретельно продуманими рішеннями, що часто вимагають великих інвестицій та мають високий рівень ризику для покупця.⁸ По-третє, процес прийняття

рішення в B2B може бути тривалим, включаючи численні етапи інформаційного обміну, переговорів та оцінки, що описується як «довгий цикл від початкового контакту до укладеної угоди» [8].

Таблиця 1

**Еволюція концепції маркетинг-міксу підприємств-виробників
упаковки та її адаптація до B2B**

Концепція	Основні елементи	Сутність / Фокус	Контекст виникнення / Ключові рушії	Значення для B2B маркетингу
4P	Продукт, ціна, місце, просування	Орієнтація на продукт та компанію	Масове виробництво, фізична дистрибуція, масова комунікація (1960-ті)	Базова рамка, але обмежена для сучасних B2B взаємодій
7P	4P + люди, процеси, фізичне оточення	Орієнтація на сервіс та взаємодію	Розвиток сфери послуг, зростання важливості взаємодії з клієнтами	Критично важливі додаткові елементи для B2B, де взаємодія та сервіс є ключовими
4C	Клієнт, вартість, зручність, комунікація	Клієнто-центричний підхід	Динамізація ринків, зміщення фокусу на потреби та досвід клієнта ¹	Зміщення акценту на цінність для клієнта, двосторонні відносини
4E	Досвід, обмін, євангелізм, всюдисущість	Досвідно-орієнтований підхід	Цифрова епоха, гіперзв'язаність, емоційні зв'язки та довгострокові відносини	Фокус на створенні комплексного досвіду та адвокація бренду

Джерело: узагальнено автором на основі даних [1; 4; 7]

По-четверте, закупівлі в B2B рідко здійснюються однією особою; зазвичай залучається група стейкхолдерів з різними функціями та інтересами, відома як «центр закупівель». По-п'яте, рішення про покупку в B2B базуються на логічних, економічних та функціональних критеріях, таких як окупність інвестицій (ROI), ефективність, надійність та технічні характеристики, а не на емоціях [7]. Отже, B2B ринки зорієнтовані на формування

довготривалої співпраці, яка базується на взаємовигідній взаємодії та довірі, що є надзвичайно важливим для мінімізації впливу потенційних ризиків.

Отже, у промисловому сегменті B2B маркетингу на ринку продуктів харчування, успіх підприємства у більшій мірі залежить від спроможності постачальника зарекомендувати себе як надійного партнера, що розуміє специфічні проблеми та потреби споживача. Формування цінності для B2B споживачів виходить за межі продукту, охоплюючи якість послуг, гнучкість умов, технічну підтримку та здатність вирішувати управлінські завдання.

Література:

1. Yudhi Prasetya Mada. The evolution and revolution of marketing mix from 4P to 4C to 4E to e-marketing mix: a literature overview. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*. 2024. Vol. 11 (8). P. 37–47. DOI: <https://doi.org/10.26662/ijiert.v11i8.pp37-47>
2. Okorie C. Marketing Mix Concept: Blending the Variables to Suit the Contemporary Marketers. *International Academic Journal of Management and Marketing*. 2017. Vol. 9. No. 1. P. 55–65. URL: <http://www.arcnjournals.org/images/NRDA-2017-9-1-emeh-et-al.pdf>
3. Sramkowski L. From 4Ps to 7Ps: Towards an Integrated Marketing Mix. As technology advances, market dynamics have changed. How to update and integrate the Marketing Mix theory? 2021. URL: <https://www.exportplanning.com/en/magazine/article/2021/03/03/from-4ps-to-7ps-towards-an-integrated-marketing-mix/#:~:text=As%20mentioned%20above%2C%20the%204Ps,how%20our%20business%20works%20inside>.
4. Marketing Library. Marketing Mix: The 7 Ps of Marketing. Mailchimp. URL: <https://mailchimp.com/marketing-glossary/marketing-mix-7ps/>
5. What is the Marketing Mix & the 4 Ps of Marketing? Salesforce US. URL: <https://www.salesforce.com/marketing/mix/>
6. The 7Ps of Marketing Mix. Online Manipal. URL: <https://www.onlinemanipal.com/blogs/the-7ps-of-marketing-mix>.
7. How the B2B Marketing Mix Differs from B2C. ER Marketing. URL: <https://ermarketing.net/navigate-the-channel/the-b2b-marketing-mix/>
8. How to Get Started with an Industrial Marketing Strategy in 2025. Windmill Strategy. Modern Marketing for Technical Industries.

URL: <https://www.windmillstrategy.com/how-to-get-started-industrial-marketing-strategy/>

9. Jagodič G., Milfelner B. The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation – Performance relationship: evidence from three European countries. *Cogent Business & Management*. 2022. Vol. 9 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128252>.

Мешков Сергій Олександрович
аспірант кафедри маркетингу,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1606-049X>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-26>

ВПЛИВ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ B2B-СЕРВІСІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ

Стрімкий розвиток нейромережових технологій у 2023–2025 роках призвів до фундаментальних змін у функціонуванні пошукових систем, що кардинально вплинуло на ефективність традиційних методів пошукової оптимізації [1]. Впровадження Google AI Overview, Microsoft Copilot у Bing та аналогічних систем генеративного штучного інтелекту створило нову парадигму взаємодії користувачів з пошуковою інформацією, особливо актуальну для сегменту B2B-сервісів [2]. Актуальність дослідження обумовлена критичною необхідністю переосмислення стратегій цифрового маркетингу в умовах, коли традиційні принципи SEO втрачають ефективність. За даними провідних аналітичних платформ, 60% пошукових запитів завершуються без кліків на сайти, що загрожує бізнес-моделі компаній, залежних від органічного трафіку. [3; 4]. Дослідження базувалося на комплексному аналізі емпіричних даних та експертних оцінок. Дослідження проводилося на основі метрик органічного трафіку 1,600 B2B-компаній через платформи Ahrefs, SEMrush, BrightEdge за період січень 2023 – травень 2025 років. Вибірка включала підприємства різного масштабу від стартапів до корпорацій з річним оборотом понад \$100 млн, що представляли технологічний сектор, професійні послуги, фінансові сервіси та промислові компанії [5]. Контент-аналіз

алгоритмічних змін включав систематизацію офіційних повідомлень Google Search Central, Microsoft Search Blog та аналіз патентних заявок на технології машинного навчання в пошукових системах. Технологічна трансформація пошукових алгоритмів демонструє безпрецедентну швидкість впровадження інновацій. AI Overview, запущена офіційно в травні 2024 року, еволюціонувала від експериментального статусу до повноцінного продукту з покриттям 30% пошукових запитів у США станом на травень 2025 року. Ключовими технологічними інноваціями стали: впровадження спеціалізованої моделі Gemini з можливостями багатоетапного міркування; інтеграція мультимодального аналізу контенту; система Retrieval-Augmented Generation для верифікації фактів; адаптивне ранжування на основі контексту запиту [2]. Особливого значення набуває впровадження системи E-E-A-T (Experience, Expertise, Authoritativeness, Trustworthiness), яка стала критичним фактором для ранжування в AI-системах. Microsoft Bing продемонстрував зростання релевантності на два десятиліття завдяки інтеграції GPT-4 через власну Prometheus AI-модель, що дозволяє досягти частки ринку 3.98% проти 2.81% у 2023 році [6]. Галузевий аналіз впливу нейромережевих технологій розкриває диференційовані наслідки для різних сегментів B2B-ринку. Систематичний аналіз метрик показав зниження показників органічного трафіку. Click-through rate для першої позиції в органічній видачі зменшився з 28% у 2024 році до 19% у 2025 році, що становить падіння на 32%. При наявності AI Overview додаткове зниження CTR склало 34.5% для першого результату [4]. Виявлено нерівномірний вплив на різні сегменти: B2B технологічний сектор зазнав зростання частоти показу AI Overview з 36% до 70% запитів, професійні послуги – з 17% до 63%, фінансові сервіси – з 25% до 58% [5]. Найбільш вразливими виявилися компанії, що спеціалізуються на інформаційному контенті та базових консультаційних послугах, тоді як підприємства з унікальними технічними рішеннями та спеціалізованим обладнанням зберегли відносно стабільні позиції. Консалтингові компанії зазнали особливо відчутних втрат через те, що AI-системи

здатні надавати базові консультації безпосередньо в результатах пошуку. Водночас виробники промислового обладнання та провайдери складних технічних рішень демонструють більшу стійкість до змін, оскільки їхні продукти вимагають персоналізованого підходу та детального технічного аналізу. Документовані втрати провідних B2B-платформ демонструють масштаб трансформації: HubSpot втратив 75% органічного трафіку блогу, Forbes зазнав 60–80% зниження видимості, Conductor повідомив про 25% стабілізованих втрат після початкового 60% падіння [7]. Дослідження поведінкових патернів виявило фундаментальні зміни в customer journey B2B-покупців. Традиційна воронка продажів трансформувалася від лінійної до мережевої моделі, де покупці використовують множинні джерела інформації одночасно [8]. Зміни в структурі пошукових запитів також свідчать про еволюцію поведінки користувачів. B2B-покупці частіше формують запити у вигляді питань, очікуючи отримати детальні відповіді безпосередньо в результатах пошуку, що кардинально змінює стратегії контент-маркетингу. AI-referred відвідувачі демонструють коефіцієнт конверсії в 4.4 рази вищий порівняно з традиційним органічним трафіком, що пояснюється вищою релевантністю та преселекцією користувачів AI-системами. Медіанна конверсія B2B Google Ads становить 2.91%, тоді як AI-generated traffic показує 12.8% конверсію у lead generation та 8.7% у direct sales для технологічних B2B-сервісів [9].

Впровадження нейромережових технологій у пошукові системи призвело до найбільшої трансформації цифрового маркетингу за останнє десятиліття. Кількісні показники демонструють значне зниження традиційного органічного трафіку при одночасному зростанні якості та конверсійності AI-referred відвідувачів. критичним викликом для B2B-компаній стає необхідність адаптації контентних стратегій до подвійної аудиторії, що включає як людських користувачів, так і AI-системи. Традиційні методи оптимізації ключових слів поступаються місцем складнішим підходом, орієнтованим на створення авторитетного, експертного

контенту, здатного стати джерелом цитування для генеративних AI-відповідей. Галузева диференціація впливу нейромережових технологій вказує на те, що компанії з унікальними технічними рішеннями та глибокою експертизою демонструють вищу стійкість до алгоритмічних змін порівняно з провайдерами стандартизованих послуг. Це створює нові можливості для технологічних лідерів та водночас загрожує бізнес-моделям компаній, що покладаються на базовий інформаційний контент. Перспективи подальшого розвитку пошукових технологій вказують на неминучість мультимодальної еволюції, що включатиме візуальний та голосовий пошук. B2B-компаніям необхідно готуватися до інтеграції цих технологій у свої маркетингові стратегії, особливо в контексті демонстрації складних технічних рішень та промислового обладнання. Довгострокові наслідки впровадження нейромережових технологій формують нову конкурентну реальність, де переможцями стануть компанії, здатні поєднувати технологічні інновації з глибоким розумінням потреб клієнтів та створенням справжньої цінності. Швидкість адаптації до цих змін визначатиме ринкові позиції B2B-гравців у наступні п'ять років, роблячи інвестиції в AI-орієнтовані маркетингові стратегії критично важливими для збереження конкурентоспроможності.

Література:

1. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н.С. Цифровий маркетинг в умовах розвитку штучного інтелекту: виклики та можливості. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 3. С. 45–58.
2. Google Search Central. Top ways to ensure your content performs well in Google's AI experiences on Search. URL: <https://developers.google.com/search/blog/2025/05/succeeding-in-ai-search> (дата звернення: 25.08.2025).
3. Коваленко О. М. Трансформація SEO-стратегій в епоху нейромережових технологій. *Економіка та держава*. 2024. № 8. С. 123–130.
4. Ahrefs Research. Insights From 55.8M AI Overviews Across 590M Searches. URL: <https://ahrefs.com/blog/insights-from-56-million-ai-overviews/> (дата звернення: 25.08.2025).
5. SEMrush Analytics. AI Overviews Study: What 2025 SEO Data Tells Us About Google's Search Shift. URL: <https://www.semrush.com/blog/semrush-ai-overviews-study/> (дата звернення: 18.09.2025).

6. Microsoft Bing Blog. The next step in Bing generative search. URL: <https://blogs.bing.com/search/October-2024/The-next-step-in-Bing-generative-search> (дата звернення: 18.09.2025).

7. Search Engine Land. New Google AI Overviews data: Search clicks fell 30% in last year. URL: <https://searchengineland.com/google-ai-overviews-search-clicks-fell-report-455498> (дата звернення: 18.09.2025).

8. Височина М. В., Карпенко А.С. Зміни поведінки B2B-покупців під впливом AI-технологій. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2024. № 6. С. 89–97.

9. McKinsey & Company. Unlocking profitable B2B growth through gen AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-profitable-b2b-growth-through-gen-ai> (дата звернення: 18.09.2025)

Савчук Вадим Афанасійович
аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0294-0829>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-27>

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах господарювання маркетингова діяльність промислових підприємств виходить далеко за межі традиційних інструментів просування продукції, комунікації та збуту. Під впливом процесів глобалізації, цифрової трансформації та зростання соціальних очікувань суспільства формується новий формат взаємовідносин бізнесу, держави та громадськості, у якому маркетинг поступово переходить від інструмента комерційного впливу до засобу формування довіри, партнерства і соціальної стабільності. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження соціально-етичного маркетингу як складової соціальної відповідальності бізнесу.

Соціально-етичний маркетинг визначається як діяльність підприємства, спрямована на задоволення потреб споживачів і досягнення економічних результатів при одночасному дотриманні етичних норм, соціальних цінностей та принципів сталого розвитку. Його метою є гармонізація економічних, соціальних та екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін, що дозволяє забезпечити не лише прибутковість бізнесу, а й позитивний вплив на суспільство. Такий підхід поєднує стратегічну спрямованість на результат із соціальною відповідальністю підприємства, що особливо актуально в умовах сучасних викликів української економіки [1; 2].

Впровадження соціальної відповідальності у промисловому секторі України все ще має фрагментарний характер. Більшість

підприємств зосереджуються на окремих напрямках – підтримці працівників, благодійності, разових соціальних акціях – без комплексного інтегрування соціально-етичних принципів у систему маркетингового управління. Дослідження українських учених [3; 5] підтверджують, що лише незначна частина підприємств реалізує соціально-відповідальні програми на стратегічному рівні, а більшість обмежується декларативними ініціативами. Такий підхід не забезпечує формування стабільної репутації та довгострокових конкурентних переваг.

Водночас практика зарубіжних компаній свідчить, що системне впровадження соціально-етичного маркетингу сприяє підвищенню рентабельності, зміцненню корпоративного іміджу та посиленню лояльності споживачів. Тому українським промисловим підприємствам необхідно не лише адаптувати найкращі міжнародні практики, а й розробити власні методичні підходи до інтеграції соціально-етичного маркетингу у систему стратегічного управління.

Беручи до уваги, що соціально-етичний маркетинг є функціональною складовою маркетингової діяльності, доцільним є його системний аналіз, який враховує взаємозв'язки між соціальними, економічними та управлінськими компонентами. Економічний аналіз соціально-етичного маркетингу має на меті виявлення його впливу на результативність діяльності підприємства. У цьому процесі використовується комплекс кількісних і якісних показників, що дозволяють оцінити не лише фінансові результати, а й соціальні ефекти реалізованих ініціатив.

До основних економічних показників ефективності соціально-етичного маркетингу належать:

- **Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)** – показник, який дозволяє оцінити дохідність маркетингових програм;
- **Вартість залучення клієнта (CAC)** – визначає ефективність витрат на комунікацію та збут;
- **Приріст ринкової частки та обсягів реалізації продукції**, що характеризує динаміку попиту та конкурентоспроможність;

– **Зростання прибутку підприємства**, як інтегральний індикатор результативності маркетингової політики;

– **Індикатори нефінансового характеру** – рівень довіри споживачів, задоволеність працівників, імідж бренду, соціальний капітал підприємства.

Застосування таких показників дає можливість здійснювати кількісну оцінку результативності маркетингових заходів, спрямованих на соціально-етичний розвиток підприємства. Позитивна динаміка ROMI та приросту клієнтів свідчить про ефективність соціально-відповідальних практик у формуванні довгострокової лояльності.

Аналіз практики українських промислових підприємств підтверджує, що ті з них, які інтегрують соціально-етичні принципи в управлінську та маркетингову діяльність, демонструють стійкіші результати у кризових умовах. Використання інструментів етичної реклами, відкритих комунікацій, партнерських проєктів з громадами, екологічних ініціатив формує позитивне сприйняття бізнесу, знижує ризики репутаційних втрат і сприяє розширенню ринкових можливостей.

Ключовим чинником успішного впровадження соціально-етичного маркетингу виступає формування організаційно-економічного механізму його реалізації. Такий механізм має забезпечити узгодження інтересів усіх стейкхолдерів (зацікавлених сторін) – власників, споживачів, працівників, партнерів, громади та держави. Його структура повинна включати: аналітичну складову (оцінка соціально-економічного середовища та потреб ринку), стратегічну (розроблення програм розвитку маркетингу на засадах СВП), операційну (впровадження інструментів соціально-відповідальної комунікації, етичного просування, корпоративного волонтерства) та контрольно-оцінювальну (систему показників ефективності та звітності).

Важливим напрямом подальшого розвитку соціально-етичного маркетингу є його цифровізація. Використання CRM-систем, big data-аналітики, цифрових платформ комунікації дозволяє

підприємствам підвищувати прозорість взаємодії зі споживачами, контролювати ефективність маркетингових ініціатив і формувати репутацію відкритої компанії. Цифрові технології створюють можливості для швидкого реагування на соціальні зміни, оперативного збору зворотного зв'язку від клієнтів і партнерів, а також вимірювання рівня задоволеності стейкхолдерів у реальному часі [4].

Таким чином, соціально-етичний маркетинг трансформується з допоміжного інструмента збуту в стратегічний чинник розвитку підприємства. Він сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню ефективності управління, зростанню фінансових результатів і зміцненню корпоративної репутації. Ефективне впровадження цієї концепції можливе лише за умови інтеграції її принципів у всі рівні управління підприємством – від стратегічного планування до операційних процесів.

Література:

1. Кубрак Н. Р., Саган В. Р., Солодуха З. І. Соціально відповідальний маркетинг в аграрній сфері: практичні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 1 (20). С. 173–180. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.173-180>
2. Рибіна О. І., Летуновська Н. Є., Кужьор А. Соціально-відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Механізм економічного регулювання*. 2020. № 1. С. 86–96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.07>
3. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108728>
4. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf
5. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Гутніцький Б. В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-01>

НАПРЯМ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Зарубенко Артур Олександрович

*PhD (доктор філософії) з технічних наук,
начальник Наукового центру зв'язку та інформатизації,
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації
імені Героїв Крут*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7616-6416>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-28>

СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ З РФ

В умовах війни з рф Україна розробила та реалізувала кілька стратегій інформаційної безпеки, які спрямовані на захист національних інтересів, протидію дезінформації та зміцнення інформаційного простору.

Під час повномасштабного нападу на Україну в Кремлі вважали, що Україна капітулює за три дні, а західні аналітики збільшували український опір до кількох тижнів [6]. Особлива надія в російських пропагандистів була на українське населення, що буде зустрічати російську армію як визволителів. Тому російські війська, які рухалися колонами до Києва, везли з собою парадну форму, бо вважали, що будуть учасниками параду військової перемоги на Хрещатику. Однак Україна вистояла, здивувавши і рф, і Захід.

Щоб зрозуміти, чому українське суспільство вистояло, варто зауважити, що до широкомасштабного нападу рф в Україні працювали фактчекінгові організації Stop Fake, По той бік новин, Без Брехні, Детектор медіа, Інститут масової інформації, Інтерньюз-

Україна, Vox Ukraine, які спеціалізуються на розвитку критичного мислення серед населення та боротьбі з російськими фейками.

Незалежний аналітичний центр у сфері зовнішньої політики та міжнародної безпеки «Українська призма» у співпраці з аналітичними службами зарубіжних країн створив Індекс стійкості до дезінформації в Центральній і Східній Європі серед десяти країн, аналізуючи ситуацію в Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Молдові, Словаччині, Польщі, Чехії, Угорщині, Україні, серед яких Україна виявилася найстійкішою до дезінформації рф та Китаю [1].

Медіаосвіта в Україні впроваджується з 2011 року. Обласні інститути післядипломної педагогічної освіти готують педагогів для впровадження медіаосвіти і медіаграмотності в школах. В школах України медіаграмотність входить до курсів «Культура добросусідства» для учнів 5 класу [2] і «Громадянська освіта» для учнів 10-х класів [3], а також вивчається в позакласній роботі. За ініціативою Президента України Володимира Зеленського, на державному рівні реалізуються «уроки медіаграмотності в школах для розвитку свідомого та критичного ставлення до інформації, яка отримується з різних джерел» [5].

В Україні діє портал «Медіаосвіта та медіаграмотність», а в українських школах викладають медіаграмотність у курсах «Культура добросусідства», «Громадянська освіта» та впроваджується національна експериментальна програма «Стандартизація наскрізної соціально-психологічної моделі масового впровадження медіаосвіти у вітчизняну педагогічну практику».

У боротьбі з російською пропагандою та дезінформацією Україна активно використовує соціальні мережі і такі застосунки, як «Дія», для інформування власного населення та міжнародної спільноти. Публікації президента, міністрів і військових у твіттері (X), вайбері, ватсапі та на інших платформах стали потужним інструментом комунікації в суспільстві. Особливістю українського досвіду спротиву інформаційним загрозам є об'єднання зусиль органів державної влади, громадських організацій, волонтерів та

громадських активістів. Відтак роль громадського сектора в інформаційній війні надзвичайно важлива, адже вона є не тільки доповненням до державної політики, а й ключовим елементом національної безпеки, що забезпечує стійкість і життєздатність українського інформаційного простору.

Українські стратегії інформаційної безпеки демонструють високу адаптивність до змінюваних умов війни, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики. Підвищення медіаграмотності серед населення є критично важливим для формування стійкості до дезінформації. Освітні кампанії допомагають громадянам розпізнавати маніпуляції. Міжнародна співпраця є ключовим елементом у боротьбі з інформаційними загрозами. Обмін досвідом та ресурсами з іншими країнами зміцнює позиції України на інформаційному фронті. Підтримка незалежних медіа та журналістів є важливою для забезпечення об'єктивного висвітлення подій. Це сприяє формуванню довіри до інформації серед населення. Введення законодавчих ініціатив, що регулюють інформаційний простір, допомагає боротися з дезінформацією та захищати національні інтереси. Наявність чітких планів реагування на інформаційні кризи дозволяє Україні ефективно управляти ситуаціями, що виникають внаслідок інформаційних атак.

Ці висновки підкреслюють важливість комплексного підходу до інформаційної безпеки, що включає як технологічні, так і соціальні аспекти. Український досвід може слугувати прикладом для інших країн, які стикаються з подібними викликами.

Література:

1. Індекс стійкості до російської дезінформації. Українська призма: Рада зовнішньої політики. URL: <http://prismua.org/dri/>
2. Араджионі М.А., Козорог О.Г., Лебідь Н.К., Потапова В.І., Унгурян І.К. Культура добросусідства. Підручники. 2022. URL: https://znayshov.com/Books/Details/kultura_dobrosusidstva/5klas/kultura_dobr_5_aradzhyoni_2022/1639
3. Лещенко С. Лондонська нерухомість ідеолога українського розколу. Українська правда. 2014. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/leschenko/53722f577a5cc>

4. Медіаграмотність – важливий чинник у протистоянні загрозам інформаційної війни. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. 2022. URL: <https://www.nrada.gov.ua/mediagramotnist-vazhlyvyjchynnyk-u-protystoyanni-zagrozm-informatsijnoyi-vijny/>

5. Президент України ініціював проведення у школах уроків медіаграмотності. Департамент освіти в науки Полтавської обласної військової адміністрації. URL: <http://poltav-oblosvita.gov.ua/mfile-remository/95-news/2618-prezident-ukrajini-initsiyuvav-provedennya-u-shkolakh-urokiv-mediagramotnosti.html>

6. Саєвич І. Сто днів. Ключові події повномасштабної війни Росії проти України. Суспільне Київ. 2022. URL: <https://suspilne.media/246180-sto-dniv-klucovi-podii-povnomasstabnoi-vijni-rosii-proti-ukraini/>

Половян Наталія Сергіївна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації вищої освіти,
управління охороною здоров'я та гігієни,
Донецький національний медичний університет*

Куценко Анастасія Олександрівна
*магістр фармації,
Черкаська медична академія*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-29>

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПРАВА

Фармацевтичне право – це комплексна система норм, що регулюють обіг лікарських засобів, діяльність аптечних закладів, взаємодію між виробниками, дистриб'юторами, медичними установами та пацієнтами [1; 2]. Воно визначає правила гри на ринку лікарських засобів та впливає на менеджмент аптек і фармацевтичних компаній.

Становлення фармацевтичного права в Україні відбувалося паралельно з формуванням національної системи охорони здоров'я та інтеграцією до міжнародного фармацевтичного ринку [3]. Проблеми у цій сфері досі залишаються: непрозорість цінової політики, недостатня підтримка малих аптек та конфлікти інтересів у відносинах «виробник → аптека → пацієнт» [4]. Сьогодні важливо проаналізувати не лише вітчизняні зміни, а й закордонний досвід, щоб зрозуміти, які підходи можуть бути ефективно запозичені [5].

Ще кілька років тому аптечний ринок в Україні мав більш вільні умови. Аптеки самостійно визначали цінову політику, що дозволяло їм залишатися прибутковими навіть за умов високої конкуренції. Маркетингові угоди з виробниками та дистриб'юторами були

поширеною практикою: аптеки отримували бонуси, знижки та інші стимули за просування певних препаратів [3]. Це давало короткострокові вигоди бізнесу, але створювало ризики завищення цін і спотворення конкуренції [5].

Державне регулювання цін у той період було частковим. Воно стосувалося передусім програм соціальної підтримки, таких як «Доступні ліки», де встановлювалися фіксовані референтні ціни на певні групи препаратів. Проте решта ринку залишалася практично поза жорстким контролем, що дозволяло окремим мережам диктувати свої умови [6].

Ситуація почала змінюватися у 2024–2025 роках. Уряд ухвалив низку законодавчих актів, що суттєво змінили систему. Було створено Національний каталог цін, де виробники та імпортери зобов'язані декларувати вартість препаратів. Введено механізм міжнародного референтного ціноутворення, коли ціни порівнюються з аналогами у країнах ЄС. Для аптек і постачальників встановлено граничні націнки: до 8% на етапі постачання і від 10% до 25% у роздрібній торгівлі рецептурними препаратами залежно від їх вартості. Для безрецептурних ліків маржа обмежена 35%.

Окрім того, держава заборонила практику маркетингових послуг та бонусних угод між аптеками і виробниками. Це має на меті усунути приховані механізми стимулювання продажів і зробити ринок більш прозорим. Водночас відновлено планові та позапланові перевірки аптек і дистриб'юторів, що посилює контроль за дотриманням правил [1].

З одного боку, такі зміни наближають Україну до європейських стандартів регулювання, знижують ризик завищення цін та підвищують захист пацієнтів. З іншого боку, вони ставлять під загрозу фінансову стабільність малих аптек, особливо у селах і маленьких містах. Втрата маркетингових доходів і обмеження націнок можуть призвести до закриття аптекних пунктів у віддалених районах, що знизить доступність ліків для населення [1; 4].

Міжнародна практика свідчить, що подібні проблеми існують у багатьох країнах, але вирішуються по-різному.

У США ключовою проблемою є діяльність Pharmacy Benefit Managers (PBMs) – посередників, які управляють формуванням цін і доступом до препаратів у системі медичного страхування. Вони домовляються з виробниками про знижки та rebates, але ця система є непрозорою і часто працює проти пацієнтів та малих аптек [4]. Для України цей приклад показує небезпеку надмірної концентрації влади у посередників і необхідність прозорості бонусних угод.

У Європейському Союзі акцент робиться на гармонізації стандартів якості, безпеки та ефективності ліків. Там діє механізм міжнародного референтного ціноутворення, обмеження маржі аптек та жорсткий контроль реклами і просування препаратів. У скандинавських країнах і Великобританії поширена система централізованих державних закупівель, що дозволяє отримувати значні знижки для держави та забезпечувати прогнозований прибуток аптек [5].

Цікавим є досвід Канади та Австралії, де аптеки отримують стабільний дохід через фіксовану плату за відпуск ліків. Це дозволяє зберігати економічну стабільність аптек навіть при низьких цінах на препарати [5].

Ще одним важливим напрямом є цифровізація. У багатьох країнах активно використовуються електронні рецепти, системи моніторингу цін та електронні бази даних лікарських засобів. Це знижує ризик корупції, підробки та полегшує контроль за доступністю ліків [6].

Сьогодні фармацевтичне право в Україні стикається з низкою викликів:

- зниження прибутковості аптек через обмеження націнок;
- ризик скорочення аптечної мережі у віддалених регіонах;
- можливий відхід деяких виробників з ринку;
- загроза тіньових схем, нелегальних продажів і контрабанди;
- необхідність гармонізації з європейським законодавством у сфері якості та фармаконагляду [3; 4].

Щоб подолати ці проблеми, доцільно запозичити кілька підходів із міжнародного досвіду:

- удосконалити референтне ціноутворення;
- зробити бонуси і маркетингові угоди максимально прозорими;
- впровадити систему державних тендерів на великі обсяги лікарських засобів;
- розробити механізм підтримки малих аптек;
- активно впроваджувати цифрові технології: електронні рецепти, онлайн-моніторинг цін, національну базу даних для перевірки препаратів [6].

Україна проходить етап трансформації у сфері фармацевтичного права, намагаючись знайти баланс між прозорим державним регулюванням, інтересами бізнесу та правами пацієнтів. Якщо раніше аптечний ринок функціонував майже вільно, тепер держава дедалі активніше втручається в процеси ціноутворення та маркетингу. Це наближає Україну до європейських практик, але створює ризики для економічної стабільності аптек, особливо невеликих.

Закордонний досвід показує, що успішне фармацевтичне право має поєднувати три ключові складові: прозорість, державний контроль і підтримку аптечного бізнесу. Україна може запозичити механізми референтного ціноутворення, фіксованих надбавок, систему dispensing fees, а також цифрові інструменти контролю. Це дозволить побудувати сучасну, конкурентну та соціально орієнтовану фармацевтичну систему, яка забезпечить доступність якісних ліків для всіх громадян.

Література:

1. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-20#Text> (дата звернення 13.09.2025)
2. Фармацевтичне право. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/325/farmacevtichne-pravo> (дата звернення: 13.09.2025).
3. Фармацевтичне право : навчальний матеріал. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/>

core/bitstreams/263461c1-b027-422f-bf0e-702d25f925ab/content (дата звернення: 13.09.2025).

4. Pharmacy Benefit Managers: Report. Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/reports/pharmacy-benefit-managers-report> (дата звернення: 13.09.2025).

5. Ринок аптек в Україні: сучасний стан та перспективи. Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/705602> (дата звернення: 13.09.2025).

6. Всесвітня організація охорони здоров'я. Фармацевтична політика в Європі: звіт ВООЗ. WHO, 2021. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/343084/WHO-EURO-2021-2770-42528-59326-ukr.pdf> (дата звернення: 13.09.2025).

Радзівілов Григорій Данилович
*кандидат технічних наук, професор,
заступник начальника з наукової роботи,
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації
імені Героїв Крут*
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6047-1897>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-30>

МЕТОДОЛОГІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни інформаційна безпека стає критично важливою для захисту державних та приватних інформаційних систем від кібератак і дезінформації. Методологія управління інформаційною безпекою повинна базуватися на системному підході, що включає аналіз загроз, оцінку ризиків та розробку комплексних стратегій захисту. Управління інформаційною безпекою має бути інтегровано в загальну систему національної безпеки, що дозволяє забезпечити координацію між різними державними органами та структурами.

Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, може суттєво підвищити ефективність управління інформаційною безпекою. Використання ШІ дозволяє автоматизувати процеси виявлення та реагування на загрози. Системи на основі ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, виявляючи аномалії та потенційні загрози, що значно знижує час реагування на інциденти. Технології машинного навчання можуть бути використані для прогнозування кібератак на основі історичних даних. Це дозволяє організаціям проактивно вживати заходів для запобігання атакам, а не лише реагувати на них. Машинне навчання також може допомогти в адаптації систем безпеки до нових загроз, постійно вдосконалюючи алгоритми захисту. Технологія блокчейн забезпечує високий рівень

безпеки даних завдяки своїй дистрибутивній природі та незмінності записів. Вона може бути використана для захисту чутливої інформації, а також для забезпечення прозорості та довіри в обміні даними між різними учасниками процесу управління інформаційною безпекою. Важливо, щоб ці новітні технології були інтегровані в існуючі системи управління інформаційною безпекою. Це вимагатиме розробки нових стандартів і протоколів, які б забезпечили ефективну взаємодію між різними технологічними рішеннями. Впровадження новітніх технологій також вимагає підготовки та навчання персоналу, щоб забезпечити їх ефективне використання. Спеціалісти повинні бути обізнані з новими інструментами та методами, щоб максимально використовувати їх потенціал.

Основні загрози інформаційній безпеці:

1. Фішинг – використання підроблених електронних листів або веб-сайтів для отримання конфіденційної інформації.
2. Шкідливе програмне забезпечення – віруси, трояни та інші види шкідливих програм, які можуть пошкодити системи або викрасти дані.
3. Атаки на мережу – включають DDoS-атаки, які можуть призвести до недоступності сервісів.

Методи запобігання загрозам:

Регулярні тренінги. Проведення навчальних семінарів для державних службовців та населення щодо виявлення загроз.

Інформаційні кампанії. Розповсюдження матеріалів, які пояснюють основи інформаційної безпеки.

Технічні заходи. Антивірусне програмне забезпечення. Використання сучасних антивірусних рішень для захисту систем. Встановлення фаєрволів (апаратний або програмний засіб, який контролює та фільтрує мережевий трафік між різними сегментами мережі та зовнішнім світом, щоб запобігти несанкціонованому доступу та захистити від шкідливих загроз) для контролю доступу до мережі.

Політики безпеки. Визначення чітких політик щодо використання інформаційних технологій. Регулярний моніторинг систем безпеки та проведення аудитів для виявлення вразливостей.

Ця послідовність дій допоможе забезпечити комплексний підхід до інформаційної безпеки в умовах війни, зменшуючи ризики та підвищуючи готовність до можливих загроз. Методологія державного управління інформаційною безпекою в умовах війни повинна бути гнучкою та адаптивною, враховуючи швидко змінювані обставини. Важливо забезпечити інтеграцію всіх компонентів для досягнення максимальної ефективності в захисті інформаційних ресурсів.

Література:

1. Боднар І. Інформаційна безпека як основа національної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 1. С. 68–75.
2. Гончаренко О., Джангужин Р., Лисицин Е. Громадянський контроль і система національної безпеки. *Національна безпека України*. 2023. № 1. С. 39–46.

Тимошук Ярослав Васильович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9504-1990>

Дегтяр Олег Андрійович

*доктор наук з державного управління, професор,
головний науковий співробітник,*

*Науковий центр зв'язку та інформатизації
Військового інституту телекомунікацій та інформатизації
імені Героїв Крут*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-31>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному світі залізничний транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку інфраструктури, особливо в умовах кризових ситуацій. В Україні, що переживає повномасштабний військовий конфлікт, ефективність публічного управління залізничними перевезеннями стає критично важливою для підтримки функціонування держави, забезпечення логістичних зв'язків та перевезення вантажів, необхідних для військових і гуманітарних потреб.

Війна створює численні виклики для залізничного транспорту, включаючи знищення інфраструктури, зростання ризиків безпеки, а також необхідність адаптації до нових умов функціонування. У цьому контексті, публічне управління залізничними перевезеннями повинно бути гнучким, ефективним і здатним швидко реагувати на зміни в ситуації.

Ефективність публічного управління в цій сфері визначається не лише здатністю забезпечити безперебійні перевезення, але й

оптимізацією ресурсів, підвищенням безпеки, а також інтеграцією нових технологій і рішень. Важливим аспектом є також співпраця між державними органами, приватними перевізниками та міжнародними партнерами, що дозволяє створити комплексний підхід до управління залізничними перевезеннями.

В умовах війни Україна стикається з підвищенням ризиків безпеки, які безпосередньо впливають на залізничні перевезення. Зокрема, зростає ймовірність кібератак на інформаційні системи, що управляють залізничним транспортом, а також фізичних загроз, пов'язаних із військовими діями. Ці ризики вимагають термінового впровадження нових заходів безпеки для захисту залізничних перевезень. З огляду на зростаючу залежність від цифрових технологій, залізничні системи стають привабливими мішенями для кіберзлочинців. Атаки можуть призвести до зупинки руху поїздів, витоку конфіденційної інформації та навіть до фізичних аварій. Тому необхідно впроваджувати сучасні рішення для захисту інформаційних систем, такі як системи виявлення вторгнень, шифрування даних та регулярні аудити безпеки.

Військові дії можуть призвести до безпосередніх загроз для залізничної інфраструктури, включаючи руйнування колій, станцій та інших об'єктів. Це вимагає посилення охорони стратегічних об'єктів, а також розробки планів евакуації та реагування на надзвичайні ситуації.

Для ефективного захисту залізничних перевезень необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає як технологічні, так і організаційні заходи. Це може включати навчання персоналу, розробку протоколів реагування на інциденти та співпрацю з правоохоронними органами. Регулярний моніторинг ризиків та оцінка їх впливу на залізничні перевезення є важливими для своєчасного виявлення загроз і вжиття необхідних заходів. Використання аналітичних інструментів та технологій може допомогти в прогнозуванні потенційних загроз.

Впровадження автоматизованих систем управління рухом поїздів дозволяє зменшити людський фактор, що може призвести до

помилкок. Системи автоматичного управління можуть оптимізувати графіки руху, зменшуючи затримки та підвищуючи пропускну спроможність залізничних ліній.

Перехід на цифрові платформи для обробки та зберігання даних про вантажі, маршрути та стан інфраструктури дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації. Це сприяє кращій координації між різними учасниками процесу перевезення, такими як перевізники, вантажовласники та державні органи.

Використання технологій моніторингу в реальному часі, таких як GPS та IoT (інтернет речей), дозволяє відстежувати стан вантажів та рух поїздів. Це забезпечує своєчасну інформацію про можливі затримки або проблеми, що виникають під час перевезення, і дозволяє оперативно реагувати на них.

Впровадження нових технологій, таких як автоматизація та цифровізація, є необхідним кроком для підвищення ефективності управління залізничними перевезеннями в умовах війни. Це не лише покращить оперативність та безпеку перевезень, але й сприятиме загальному розвитку залізничного транспорту в Україні.

Таким чином, зростання ризиків безпеки вимагає від публічного управління залізничними перевезеннями активних дій для забезпечення безпеки та стабільності в умовах війни. Впровадження нових заходів безпеки є критично важливим для захисту інфраструктури та забезпечення безперебійного функціонування залізничного транспорту.

Література:

1. Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР зі змінами і доповненнями внесеними Законами України, від 18 листопада 2021 року, №1909-ІХ, який вводиться в дію з 1 січня 2024 року.
2. Стратегія розвитку залізничного транспорту України на період до 2030 року, затверджена Кабінетом Міністрів України 29.07.2020 року.
3. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця» URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

НАПРЯМ 8. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Богородицька Ганна Євгенівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Університет митної справи та фінансів

Драгунова Софія Сергіївна

студентка,

Університет митної справи та фінансів

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-32>

ESG-ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ТРЕНД ГЛОБАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У сучасному фінансовому світі спостерігається суттєве переосмислення підходів до інвестування. Якщо раніше основну увагу приділяли виключно фінансовим показникам компаній, то тепер дедалі частіше оцінюються також нефінансові аспекти їхньої діяльності, які відображають вплив бізнесу на навколишнє середовище, суспільство та якість управління. Саме ці критерії стали основою концепції ESG-інвестицій, що передбачають врахування екологічних (Enviromental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів під час ухвалення інвестиційних рішень. Такий підхід дозволяє інвесторам краще оцінювати довгострокову стійкість бізнесу, його репутаційні та регуляторні ризики, а також соціальний і екологічний вплив. У результаті ESG-інвестиції поступово перейшли від нішевої етичної практики до одного з головних трендів глобального фінансового ринку. Цьому сприяло кілька чинників: усвідомлення суспільством наслідків кліматичних

змін та соціальної нерівності, зростаючий попит з боку нового покоління інвесторів, які надають перевагу відповідальному інвестуванню, а також активізація державних органів, що запроваджують обов'язкові стандарти нефінансової звітності. Компанії з високими показниками ESG вважаються більш стійкими до ризиків і здатними забезпечити стабільне фінансове зростання у довгостроковій перспективі. Концепція ESG базується на трьох ключових категоріях показників. Екологічний компонент охоплює вплив компаній на навколишнє середовище, включаючи обсяг викидів парникових газів, ефективність використання ресурсів, управління відходами, контроль за забрудненням та збереженням біорізноманіття. Соціальний компонент стосується ставлення компаній до працівників, постачальників, клієнтів і громад загалом. Сюди входять питання рівності, дотримання прав людини, захисту персональних даних, безпеки продукції та соціального внеску. Управлінська складова охоплює аспекти корпоративного управління: незалежність наглядових органів, антикорупційні заходи, етику бізнесу, прозорість та підзвітність [1]. Ключовим чинником розвитку ESG-інвестицій є зміна пріоритетів інвесторів. Великі інституційні гравці – пенсійні фонди, інвестиційні компанії, управляючі активами – дедалі частіше інтегрують ESG-фактори у свої портфелі. Водночас зростає інтерес індивідуальних інвесторів, зокрема поколінь міленіалів та покоління з., які вважають важливим фінансувати соціально відповідальний бізнес. Згідно з опитуваннями, до 85% міленіалів віддають перевагу інвестиціям у компанії з високими ESG-показниками. Регуляторний фактор також відіграє важливу роль у поширенні ESG- підходів. Зокрема у Європейському Союзі набули чинності директиви, які зобов'язують компанії розкривати інформацію про економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. До них належать Регламент про розкриття інформації щодо сталого фінансування (SFDR) та Таксономія ЄС, яка визначає критерії екологічно сталого бізнесу. Це стимулює підприємства переглядати внутрішні процеси та адаптуватися до нових вимог. Ще одним важливим мотивом є

прагнення компаній мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною клімату, регуляторними санкціями, репутаційними втратами чи нестачею ресурсів. Врахування ESG-факторів допомагає виявляти ці загрози на ранньому етапі, що підвищує загальну стійкість бізнесу. Окрім того, інтеграція ESG-практик здатна підвищити фінансову ефективність, інноваційну здатність та залучення інвестицій. Аналітичні дослідження підтверджують позитивний зв'язок між високими ESG-рейтингами та фінансовою ефективністю компаній. Підприємства, які активно впроваджують екологічні, соціальні та управлінські практики, демонструють оптимізацію витрат, підвищення ефективності ресурсокористування, зменшення операційних ризиків та витрат на дотримання нормативних вимог. Також компанії з високим ESG-показниками мають вищу репутаційну стійкість і легше залучають як інвесторів, так і клієнтів, що забезпечує довгострокову стабільність [2]. Важливо зазначити, що у 2020–2023 роках 77% ESG-орієнтованих фондів перевищили показники дохідності традиційних інвестиційних фондів [4]. Ще одним вагомим фактором є здешевлення вартості капіталу для компаній, які приділяють належну увагу ESG-факторам. Високі ESG-рейтинги асоціюються з нижчими ризиками дефолту, а також зі зниженням регуляторних та операційних витрат. Компанії, які приділяють увагу сталому розвитку, отримують доступ до зеленого фінансування – наприклад, до ринку зелених облігацій, обсяг випуску яких у 2023 році перевищив \$600 млрд [3]. Водночас акції таких підприємств характеризуються більшою ліквідністю, що позитивно впливає на їхню ринкову вартість та привабливість для інвесторів. Ринок ESG-інвестицій демонструє стрімке зростання. Загальний обсяг активів під управлінням ESG-фондів у 2023 році сягнув близько \$42,5 трлн [4]. Попри загальне зростання, ринок стикається з певними викликами. Основною проблемою залишається грінвошинг – ситуація, коли компанії перебільшують або неправдиво повідомляють про свої ESG-досягнення задля приваблення інвесторів. Це підриває довіру до ринку сталого фінансування. Відсутність уніфікованих стандартів та відмінності у

методиках оцінки ESG-показників створюють проблеми для порівняння компаній. Крім того, якість даних у цій сфері досі є нерівномірною, оскільки не всі компанії надають достовірну та повну інформацію. На тлі цих викликів державні органи, зокрема в ЄС, активно впроваджують регуляторні ініціативи, спрямовані на посилення прозорості та стандартизації ESG-звітності [1]. Подібні процеси спостерігаються і у США, а міжнародні організації (IOSCO, ISSB) працюють над розробкою глобальних стандартів сталого розвитку. Очікується, що в майбутньому ESG-інвестиції продовжать зростати та інтегруватися у фінансові стратегії на всіх рівнях. Поступово ESG-підходи ставатимуть основною частиною інвестиційного аналізу, а не окремою спеціалізованою стратегією. Технологічні рішення, включаючи штучний інтелект та аналіз великих даних, сприятимуть поліпшенню збору та перевірки ESG-даних, що дозволить ефективніше виявляти недобросовісні практики. Також можна очікувати зростання ваги соціальної складової ESG, оскільки інвестори дедалі більше звертатимуть увагу не тільки на екологію, але й на права людини, інклюзивність і соціальну справедливість. Таким чином, ESG-інвестиції стали не тільки модним трендом, а й важливим елементом глобальної фінансової системи. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у бізнес-процеси підприємств дозволяє одночасно досягати економічних цілей, дбати про навколишнє середовище та формувати відповідальне суспільство. У перспективі ESG стане одним із визначальних критеріїв інвестиційних рішень у світовій економіці.

Література:

1. ESG-тренди: декарбонізація – новий імператив для бізнесу. KPMG Ukraine (Pressrelease). 03.10.2021. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2021/10/esg-trendy.html>
2. Iannone B., Dutillo P., Gattone S. A. Evaluating the resilience of ESG investments in European Markets during turmoil periods. arXiv preprint, 2025. arXiv:2501.03269. URL: <https://arxiv.org/pdf/2501.03269>

3. Faruk A. T. M. O., Chowdhury M. A. R. Financial Markets and ESG: How Big Data is Transforming Sustainable Investing in Developing Countries [Preprint]. arXiv. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389713991_Financial_Markets_and_ES_G_How_Big_Data_is_Transforming_Sustainable_Investing_in_Developing_countrie
4. IEEFA. Sustainable Investing Outlook: Strong Returns Amid Net Flow Pressures. IEEFA. URL: <https://ieefa.org/resources/sustainable-investing-outlook-strong-returns-amid-net-flow-pressures>

Zakharchenkov Oleksii
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Management
National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3528-2874>

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-33>

ANALYSIS OF DIGITAL INNOVATIONS IN CUSTOMS ADMINISTRATION AND THEIR IMPACT ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF GOODS CONTROL

Globalization has made customs administration one of the central elements of protecting the country's economic security and, at the same time, supporting the growth of international trade. As trade volumes grow, traditional paper-based control methods become too slow and inefficient. This situation pushes customs authorities to search for new approaches and gradually move to digital methods of information processing. Modern technologies are becoming the main tool of customs reform, as they help speed up procedures, reduce costs and increase transparency. The topic of this study is especially relevant at present, as customs authorities must learn to respond to the rapidly changing global situation and more effectively manage growing risks. One of the central areas of digital transformation in customs work is the automation of routine procedures [1]. Electronic platforms for filing and verifying declarations allow for faster processing of goods, reducing waiting times at border checkpoints and reducing overall business costs [2]. In addition, such platforms allow customs services of different countries to exchange information more effectively, which strengthens cooperation in the fight against smuggling and fraud. Another key benefit of automation is increased transparency, as digital systems reduce direct interactions between customs officers and traders, thereby limiting opportunities for

corruption. Over time, this shift contributes to increased trust between the state, the business community, and society as a whole.

These days, one of the main directions of change in customs is the attempt to automate routine steps. For a long time, paperwork dominated, and it often slowed down even the simplest operations. Electronic systems for filing declarations are gradually replacing that old model, and they really do speed up the passage of goods. In many cases this also means fewer queues at checkpoints and lower expenses for businesses. Another thing worth noting is that such platforms make it easier for customs services in different countries to exchange data, which helps them track suspicious shipments and deal with fraud. There is also the question of transparency. When officials and traders meet less often face to face, the chances for corruption become smaller. Over time, this creates a situation where trust between the state, companies, and ordinary people grows a bit stronger [3].

Risk management systems that rely on big data and, more recently, on artificial intelligence are now drawing a lot of attention in customs work. The idea is fairly simple: with these tools, officers can spot potential threats faster than before and avoid spending time on endless manual checks. In practice this means fewer physical inspections, but at the same time the evaluation of risks becomes more accurate. What matters here is not only speed but also how resources are used. Instead of spreading efforts evenly, customs staff can focus on shipments that really look suspicious. This shift makes clearance procedures move more quickly and, just as important, it lowers the costs carried by both businesses and the state. In the long run, it helps to keep international supply chains more stable and predictable.

Blockchain is often mentioned as another promising tool for modern customs. Its main strength is the ability to keep records that cannot be changed afterwards, so every stage of a shipment can be tracked and confirmed. In practice this makes the data more reliable and helps avoid problems such as forged documents, outside interference in databases, or hidden smuggling routes. Many countries are already experimenting with blockchain for things like proving where goods come from, monitoring

the path of containers, and protecting supply chains against fraud. For Ukraine, this technology could be especially useful, since it offers a chance to bring customs procedures closer to European standards and to become more deeply involved in international trade networks.

The Internet of Things, or simply IoT, is starting to matter more and more in the way customs work is organized. Small sensors and connected devices can now track how goods are stored and transported, giving officials details that were almost impossible to collect before. This is particularly useful for items that react to changes in temperature or humidity – for example medicines, food products, or certain chemicals. Having access to this kind of data in real time lets customs officers' step in quickly if something goes wrong, whether it is a spoiled shipment or a clear breach of transport rules. Looking ahead, adding IoT into everyday customs practice could raise the level of control even higher and at the same time cut down the costs linked to repeated physical inspections.

Even though digital customs bring many clear benefits, two problems still stand out – proper legal support and the training of staff. Without a clear set of rules, new technologies are often introduced slowly, and in some cases, they never work as intended. Another obstacle is the lack of skills: when employees are not fully prepared, even advanced systems lose much of their value. That is why customs modernization cannot be built on technology alone. New tools only work well if they are supported by proper laws, stronger institutions, and regular staff training. Money is another issue. In practice, many developing countries simply do not have enough funds to launch large digital projects, and this lack of resources often slows the whole process down.

Looking at the bigger picture, digital technologies are slowly shaping a new way of running customs – one that tries to balance speed, openness, and security [4]. Automation, artificial intelligence, blockchain, and the Internet of Things all play their part in making economies more competitive worldwide. These innovations help customs officers do their daily work more efficiently, while also giving foreign trade a chance to grow in a steady way. So digital transformation should not be treated as a minor technical fix. It is more accurate to see it as a strategic move, one

that supports economic development and also makes national security stronger.

References:

1. Makarova O. (2024). Innovatsiini mekhanizmy v derzhavnomu upravlinni mytnoyu spravoyu: nablyzhennia do yevropeiskykh standartiv [Innovative mechanisms in public administration of customs affairs: moving closer to European standards]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 6 (34), pp. 159–171 Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12172/12233> [in Ukrainian].
2. Sarana L. A. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na mytnu ta podatkovu polityku Ukrainy [The impact of digitalization on Ukraine's customs and tax policy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 14, p. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02> [in Ukrainian].
3. Pashko P., Pashko D., Miroshnichenko H., Shtyk Yu. (2024). Shchodo napriamkiv udoskonalennia mytnoi polityky ta mekhanizmiv innovatsiinoho rozvytku mytnoi spravy [On directions for improving customs policy and mechanisms for the innovative development of customs affairs]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 3 (50), pp. 146–155. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23> [in Ukrainian].
4. Dalton S., Stosic, B., Milutinović R. (2022). *Applying Lean Innovation in the Customs System Digitalization*. Sustainable Business Management and Digital Transformation: Challenges and Opportunities in the Post-COVID Era, November, pp. 116–130. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-18645-5_8.

Oliinyk Kyrylo
Postgraduate Student,
Mariupol State University

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-34>

THE ROLE OF OPEN DIGITAL SYSTEMS IN COMBATING DIGITAL INEQUALITY

In the modern world, digital transformation has become a key factor in the development of the economy, society, and culture. Digital technologies encompass virtually all sectors – from energy and transportation to medicine, education, and entertainment. However, alongside this growing opportunity, another trend is emerging: a deepening digital divide. This divide manifests itself in the fact that different social groups and countries are unequally able to benefit from the benefits of digitalization [1].

Digital divide refers to unequal access to modern digital technologies, as well as differences in skill levels in using them. While in the 1990s, the primary challenge was simply having an internet connection, today differences relate to connection quality (speed, mobility), digital literacy, and the ability to use complex services such as artificial intelligence, cloud computing, online education, and telemedicine. Digital transformation opens up enormous opportunities, but also creates risks and limitations, intensifying competition and confrontation, and these risks are directly linked to growing inequality. New global barriers are emerging as a result of international sanctions and digital sovereignty policies: some users are losing access to familiar services, which also constitutes a form of digital inequality. Although digital medicine and the use of artificial intelligence in healthcare offer new opportunities, older people and patients with low digital literacy are unable to fully utilize these services. For consumers, digital technologies bring not only new conveniences but also new barriers: (1) algorithmic

discrimination (*personalized services, such as Amazon's recommendation systems, can exacerbate inequality by locking users into a “digital niche”*) [2]; (2) financial barriers (*an Amazon Prime subscription or access to premium Netflix content requires regular expenses, excluding socially vulnerable groups*); (3) human resources (*the “war for talent” is intensifying; the digital economy requires new skills, and people without access to quality education risk being excluded from the labor market*). (4) international differences (*work on digitalization in Asia (China, Japan, Singapore, South Korea) shows that regional characteristics determine the depth and speed of digital transformation*). While facial recognition systems are being deployed en masse in China, other countries around the world are viewing such technologies with caution. This creates an “asymmetry of power” that entrenches the leadership of certain countries while simultaneously widening the gap between them and the rest of the world.

We propose several approaches to reducing digital inequality: (1) infrastructure development (*large-scale investments in internet access in rural areas, creating accessible digital platforms*); (2) digital literacy programs (*skills are becoming a key factor for success, which means training not only young people but also older generations*); (3) hybrid access models (*a combination of free basic services with the possibility of paid expansion to minimize entry barriers*); (4) international cooperation (*despite protectionist tendencies, it is open digital ecosystems that make it possible to narrow the global digital divide*).

The economy has traditionally been dominated by linear value chains, where large corporations controlled the entire product cycle. With the development of digital technologies, a new form of organization has emerged – digital ecosystems based on decentralized interaction networks. They enable companies not only to increase resilience and innovation, but also to adapt more quickly to change.

In economics, the term “ecosystem” refers to a model of interaction between companies, suppliers, customers, and competitors around a shared value. In the 21st century, the development of digital platforms (*Apple, Amazon, Google*) has led to the formation of digital business

ecosystems, where the central element is the platform, which unites various products and services. A digital ecosystem is interpreted in various ways: as a socio-technical system in which participants create mutual value; as a customer-oriented business model that unites groups of products and services; and as an open and sustainable structure, analogous to biological ecosystems [1; 3].

Researchers identify a number of characteristics of digital ecosystems: a shift from the production of individual goods to a comprehensive offering of goods and services; the co-creation of value by multiple participants (*companies, customers, developers*); openness and the ability for external actors to participate in ecosystem development; the use of network effects, whereby an increase in the number of participants increases the value of the entire system; a high role for collaboration, but also the risk of a “winner-takes-all” effect for market leaders.

The winner-takes-all strategy in the digital economy exacerbates digital inequality, as network effects and data concentration allow a few platforms to monopolize markets, accumulate profits and talent, leaving smaller players and vulnerable groups with limited opportunities [4]. While such leaders accelerate innovation and build powerful ecosystems, their dominance creates barriers to competition, limits the availability of digital services, and deepens the gap between the “digital elites” and the rest of society, requiring balancing mechanisms and more inclusive development of the digital economy.

The implementation of digital ecosystems enables the integration and interoperability of digital tools, stimulates innovation and accelerates knowledge sharing, improves customer interactions through personalized services, scales businesses and optimizes processes, and strengthens competitive advantages through technological agility. Ecosystems come in many forms: global (Google, AirBnB), industry-specific (Verifone payment solutions), and niche (To Good To Go). They can be business, financial, educational, medical, and other. Ecosystems can have three levels: corporate, industry, and cluster.

Digital transformation demonstrates how quickly new technologies are changing the economy and society. However, technological progress

conceals a significant social problem: digital inequality [5]. It manifests itself both globally (between countries) and within individual societies (*based on income, age, and education level*). Digital technologies simultaneously create new opportunities and new barriers. The challenge for science and public policy is to minimize these barriers by ensuring equal access to digital resources and preparing people for life in a digital society. Digital ecosystems are becoming the primary means of organizing business in a hyperconnected world. They enable not only corporate growth but also new forms of cooperation, where the success of an individual participant depends on the success of the entire system. This is transforming the phenomenon of inequality, and the digital divide in particular.

References:

1. Helsper E. J. (2012) A corresponding fields model for the links between social and digital exclusion. *Communication Theory*, vol. 22, no. 4, pp. 403–426.
2. Reznikova N. V., Shlapak A. V., Ivashchenko O. A. (2023) Vid promyslovykh ekosystem do ekosystem tsyfrovoy ekonomiky: novi biznes-modeli i modeli konkurentsii v umovakh didzhitalizatsii mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and competition models in the context of digitalization of international trade in goods and services]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 2 (316), pp. 332–340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
3. Reznikova N. V., Bulatova O. V., Shlapak A. V., Ivashchenko O. A. (2023) Innovatsii yak draiver tsyfrovoy transformatsii svitovoy ekonomiky v umovakh tekhnoglobalizmu: vplyv novykh biznes-modelei na rozvytok mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [Innovation as a driver of the digital transformation of the world economy in the context of technoglobalism: the impact of new business models on the development of international trade in goods and services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 12, pp. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>
4. Bulatova O. V., Reznikova N. V., Ivashchenko O. A. (2023) Tsyfrovyy rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku i mizhnarodnoi torhivli v umovakh tekhnoglobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development and international trade in the context of technoglobalism].

Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics, no. 25, pp. 45–57.
DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>

5. Reznikova N., Panchenko V., Karp V., Grod M., Stakhurska S. (2024) The relationship between the green and digital economy in the concept of sustainable development. *Economic Affairs*, vol. 69 (Special Issue), pp. 389–399.
DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41>

Пухальська Яна Петрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Хмельницький національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-543-6-35>

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ

Сучасні виклики глобалізованого світу актуалізують необхідність перегляду підходів до реалізації економічної дипломатії як стратегічного інструмента інтеграції України у міжнародний економічний простір. Економічна дипломатія трансформується з класичного формату міжурядових переговорів у високотехнологічну систему взаємодії між державою, бізнесом і міжнародною спільнотою на основі цифрових інструментів, партнерських стратегій і глобальної економічної безпеки [1, с. 114].

Розширення стратегічних економічних партнерств

Одним із пріоритетів є укладання нових угод про вільну торгівлю, що дозволяють Україні диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від окремих економік. У цьому контексті важливим є налагодження кооперації з країнами Південно-Східної Азії, Африки та Латинської Америки – регіонами, які демонструють динамічне економічне зростання та високий потенціал для інвестиційних проектів. Особлива увага приділяється інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості, що забезпечує не лише експорт товарів, а й просування високотехнологічних послуг та інноваційних рішень на світових ринках. Прикладами можуть бути стратегічні угоди з країнами ASEAN щодо постачання агропродукції та металургійної продукції, а також участь українських ІТ-компаній у спільних технологічних хабах в Європі та США. Розширення співпраці з міжнародними

фінансовими та промисловими асоціаціями дозволяє забезпечити стійкість української економіки до глобальних криз і сприяє залученню стратегічних інвесторів.

Інвестиційна привабливість у цифрову добу

Цифровізація міжнародної економічної взаємодії відкриває нові шляхи для залучення іноземного капіталу. Створення інтерактивних онлайн-платформ для потенційних інвесторів дозволяє презентувати Україну як надійного, прозорого та прогнозованого партнера. Запровадження блокчейн-технологій та смарт-контрактів у фінансових операціях сприяє зниженню ризиків та забезпечує додатковий рівень прозорості. Наприклад, розвиток українських електронних майданчиків для державно-приватного партнерства дозволяє інвесторам безпосередньо оцінювати проекти в інфраструктурі та енергетиці, а цифрові сервіси для іноземних інвесторів знижують бюрократичні бар'єри та пришвидшують реалізацію проектів [2, с. 130].

Цифровізація дипломатичних інструментів

У цифрову епоху дипломатія повинна діяти швидко, гнучко й ефективно. Впровадження віртуальних дипломатичних представництв дозволяє надавати підтримку українському бізнесу в реальному часі, забезпечувати консалтингові послуги з виходу на нові ринки та проводити переговори без фізичної присутності. Використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів економічних даних дозволяє МЗС та іншим державним установам прогнозувати зміни на міжнародних ринках, оперативно реагувати на зовнішні ризики та адаптувати політику до швидкозмінного глобального середовища. Цифрові технології також відкривають нові можливості для формування іміджу України як технологічно розвиненої та прозорої держави, що приваблює міжнародних партнерів.

Формування системи економічної безпеки

Економічна дипломатія повинна реагувати на сучасні виклики, пов'язані з кіберзагрозами, фінансовими маніпуляціями та залежністю від критичних імпорту. Захист стратегічних галузей –

енергетики, ІТ, оборонної промисловості – та створення резервних ланцюгів постачання є ключовими напрямками державної політики. Активна участь у формуванні глобальних правил цифрової торгівлі у межах ВТО, ОЕСР та інших міжнародних організацій дозволяє гарантувати економічну стабільність та захист інтересів України. Прикладами практичних заходів є розробка стандартів кібербезпеки для експорту українських ІТ-послуг та участь у спільних енергетичних проєктах ЄС для забезпечення енергетичної незалежності.

Стратегічні пріоритети та перспективи розвитку

Перспективи економічної дипломатії України безпосередньо пов'язані з її здатністю адаптуватися до трансформацій глобального середовища. Серед ключових завдань на перспективу:

- розвиток цифрових каналів економічної комунікації та електронного урядування;
- формування регіональних та міжконтинентальних торговельних альянсів і кластерів;
- цифровізація послуг дипломатичних установ та інтеграція аналітичних систем на основі штучного інтелекту;
- системна участь у міжнародному діалозі щодо глобальних правил економіки майбутнього;
- активне просування України як надійного та інноваційного партнера на світових ринках;
- розвиток міжнародних програм підтримки малого та середнього бізнесу для виходу на нові ринки.

Лише синергія інноваційних технологій, стратегічного бачення та активної присутності на міжнародних платформах забезпечить Україні міцні економічні позиції у світі. Сучасна економічна дипломатія стає не лише інструментом просування національних інтересів, а й платформою для формування сталого економічного розвитку, залучення інновацій та підвищення глобальної конкурентоспроможності країни. Україна має активно розвивати власний «дипломатичний інтелект», поєднуючи класичні методи переговорів із сучасними цифровими інструментами та

аналітичними платформами, що відкриває нові горизонти для інтеграції в світову економіку та формування економічної безпеки на довгострокову перспективу.

Література:

1. Ляшенко О.М. Цифрова економіка та її вплив на трансформацію економічної дипломатії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 37. С. 112–117.
2. Назаренко А.Ю. Економічна дипломатія у системі забезпечення національної економічної безпеки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 128–133.
3. Шевченко І.Г. Економічна дипломатія України в умовах євроінтеграційних процесів: сучасний стан та перспективи розвитку. *Стратегія розвитку України*. 2020. № 1 (3). С. 45–52.

Наукове видання

Міжнародна науково-практична конференція

**«СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРІОРИТЕТИ
МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ:
ТЕОРІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**

(м. Запоріжжя, 10–11 жовтня 2025 р.)

Підписано до друку 20.10.2025. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 9,42. Тираж 100. Замовлення № 0525-048.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.