ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції

(16-17 жовтня *2025* р. *)*

Львів 2025

УДК 330.342.146:338.242.2:339.137.2
ББК 65.050+65.432+65.9(4Укр)-04
П 781

Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції (16-17 жовтня 2025 р.). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2025. 307 с.

У збірнику представлено наукові матеріали учасників IX Міжнародної науково-практичної конференції *«Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»*, що відображають сучасні тенденції розвитку національнної економіки, публічного управління та економічної безпеки.

Основні тематичні напрями досліджень охоплюють проблематику формування та реалізації конкурентної політики в умовах трансформаційної економіки; теоретичні та прикладні аспекти державного регулювання; вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку конкуренції на товарних ринках; механізми підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності; публічно-приватну взаємодію як інструмент розвитку та напрями її вдосконалення.

Окрему увагу приділено проблемам забезпечення економічної та інформаційної безпеки держави і підприємств, децентралізації та регіонального розвитку, становленню громадянського суспільства та його ролі у формуванні професійного корпусу державних службовців, а також соціальним аспектам зайнятості та конкурентоспроможності на ринку праці в контексті державної та регіональної політики.

Матеріали збірника можуть бути корисними для науковців, викладачів, аспірантів, студентів економічних і управлінських спеціальностей, а також для представників органів державної влади та місцевого самоврядування.

За зміст та мовно-стилістичне редагування відповідальність несуть автори

© Національний університет „Львівська політехніка”, 2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова комітету:

Поплавська Жанна Василівна - завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н., професор

Члени організаційного комітету:

Данилович-Кропивницька М. Л. – доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”, к.е.н., доц.

Канцір І. А. – доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”, к.е.н., доц.

Михальчишин Н. Л. – доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету “Львівська політехніка”, к.е.н., доц.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ І «ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОІНТЕҐРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ»

Holovko Y. M.	The digital markets act and the digital services act as drivers of implementation strategies and institutional reform in Ukraine	13
Mańkowski C.	Modeling the material flow for the improvement of logistics infrastructure quality between Poland and Slovakia	15
Yasko Y.	Competition policy in the context of european integration	15
Алєксєєв І. В., Добровольський Є. В., Юнко В. Б.	Конкуренція підприємств на фінансових ринках під час війни та у повоєнних умовах	16
Алмаші І. С., Мусафірова А. А., Опанасюк Л. Л.	Забезпечення права юридичних осіб на комерційну таємницю в умовах євроінтеграційних процесів: національний та міжнародний досвід	18
Бартусяк С. В.	Вплив війни на соціально-економічний розвиток України	20
Бойківська Г. М., Бойківська С. Є.	Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств у контексті євроінтеграції	22
Бойко А. І., Гринькевич О. С.	Конкурентна політика університетів: підходи до ціноутворення у цифровому сегменті освітніх продуктів	24
Вергелюк Ю. Ю., Мирончук Ю. В.	Вплив євростандартів на формування конкурентного середовища на ринку ОСЦПВ в Україні	26
Вовченко О. В.	Поняття спотворюючого ефекту іноземних субсидій у конкурентному праві ЄС	27
Ганцяк М. О, Фомов Д. О.	Впровадження цифрових інновацій як чинник конкурентноспроможності банківських установ	29
Герасименко А. Г., Гановський В. Л.	Концептуальна модель реалізації процесу нотифікації регульованих платформ в Україні	31
Глушкова Д. В.	Конкуренція за європейськими правилами. Як Україна трансформує свою політику в умовах євроінтеграції	33
Горбачук Н. В.	Реформування залізничного монопольного сектору України: напрями вдосконалення політики регулювання природних монополій в умовах євроінтеграції	34
Гордон П. М.	Стратегії утримання та розвитку талантів в ІТ-сфері	36
Гуменюк В. В., Гогунська О. А.	Regional and sectoral drivers of competition policy transformation during wartime	37
Гутак В. М.	Трансмісійні механізми впливу екзогенних чинників на фінансову безпеку підприємств	39
Домарацька Д. Я.	Вплив євроінтеграційних процесів на конкурентоспроможність малих і середніх підприємств	42
Дудка П. О., Ожелевська Т. С.	Конкурентна політика на агропродовольчих ринках США та України	44
Заборонюк К. В.	Соціальна відповідальність бізнесу як фактор підвищення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції	46
Завербний А. С., Шаровський Я. О., Гадик В. О.	Проблеми та перспективи формування конкурентної політики за допомогою цифровізування: євроінтеґраційний аспект	47
Захарчук М. Є.	Актуальні проблеми системи освіти України та підходи до їх вирішення на рівні публічного управління	48
Залізна Л. В., Трач М. Я.	Перспективи розвивання документально-інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств за умов	51

	євроінтеграції	
Зеленевич В. В.	Інтеграція ризик-менеджменту у стратегії позиціонування українських підприємств на міжнародних ринках	52
Зубрич П. В.	Гармонізація українського законодавства до права ЄС	53
Карасюк І. О.	Конкурентна політика на ринку електронної комерції: євроінтеграційний контекст	56
Кілієвич О. І.	Ринки праці в епоху штучного інтелекту: переосмислення конкуренції як самодостатньої цінності	58
Климчук А. Б., Пушак Г. І.	Проблеми муніципального управління в Україні	64
Комаринець С. О.	Проблеми сталого розвитку територіальних громад в Україні	65
Левченко В. В., Мельник В. В.	Конкурентні стратегії українських стартапів: євроінтеграційний контекст	67
Лєфтєр Д. О.	Проблеми формування сприятливого середовища для міжнародного бізнесу в Україні: виклики та перспективи у контексті євроінтеграції	68
Літтіх М. С.	Психологічні проблеми формування та реалізації конкурентної політики: євроінтеґраційний аспект	69
Маркова С. В., Маказан Є. В.	Євроінтеграційні орієнтири менеджменту бізнес-процесів у контексті конкурентної політики України	71
Михальчишин Н. Л.	Вплив євроінтеграції на систему захисту конкуренції в Україні	73
Мірошниченко І. С.	Розвиток експортного потенціалу як складова конкурентної стратегії повоєнної економіки	74
Мних О. Б., Донець В. Р.	Актуальність науково-прикладних маркетингових досліджень інституційного середовища у воєнну добу в Україні	76
Молочко Т. В.	Досвід публічного управління в США: перспективи впровадження його елементів в Україні	78
Нестор О. Ю.	Особливості вертикальної та горизонтальної координації управління публічними інвестиціями	80
Овчарук О. М.	Управління людським капіталом підприємства на засадах концепції сталого розвитку у процесі формування та реалізації конкурентної політики	82
Ожелевська Т. С.	Європейський досвід удосконалення конкурентної політики на цифрових ринків: уроки для України	84
Орєхова Т., Кузнєцов О.	Розбудова коридорів TEN-T в Україні як основа інтеграції до європейського простору мобільності та стимулювання економічної стійкості	86
Проскурня В. М., Панченко О. Д.	Вплив бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки на формування конкурентоспроможної політики підприємства	88
Рисін М. В., Сух Я. І.	Роль прозорих закупівель у відновленні конкурентного середовища товарних ринків у воєнний та післявоєнний період	89
Ріпей М. В.	Рубрика «Бізнес» на інформаційному порталі для українців у Польщі «Наш вибір»	91
Ріпка Р. О.	Роль професійного розвитку персоналу митних органів у формуванні та реалізації конкурентної політики України	93
Ружина О. А., Дугієнко Н. О.	Міжнародні транспортні коридори України як фактор посилення конкурентоспроможності національної	95

	економіки	
Селев О. В.	Імплементація європейської моделі *de minimis* у сфері державної допомоги: оцінка впливу на конкурентне середовище в Україні	96
Старко І. Є.	Інституційні та регіональні аспекти формування конкурентної політики в Україні	96
Фалик О. П.	Модель ТРІПЛ-А як інструмент підвищення стійкості глобальних ланцюгів постачання	97
Хрістін Р. Г.	Регуляторні ініціативи держави для стабілізації бізнес-середовища в кризовий період	99
Чернихівська А. В.	Євроінтеграційна стратегія як інструмент зміцнення конкурентоспроможності сфери гостинності та туристичної індустрії	100
Шлапак А. В.	Євроінтеграційні аспекти формування та реалізація конкурентної політики у сфері транспортних послуг	102

СЕКЦІЯ ІІ «РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ ВІДПОВІДНО ДО СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ»

Jażdżewska-Gutta M.	From crisis flexibility to strategic predictability: insights for Ukraine’s supply chains	104
Вислоух І. В.	Стратегії продажів: види та структурні елементи	104
Гнисюк В. С.	Роль маркетингу у відновленні конкурентоспроможності українських компаній	106
Годиш Я. О.	Конкуренція на ринку медичних послуг	108
Дугієнко Н. О., Ярощук Т. А.	Місце України в міжнародній торгівлі товарами	109
Жуков Д. В.	Виставкова діяльність як інструмент підвищення регіональної конкурентоспроможності та розвитку малого і середнього бізнесу	110
Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О.	Стратегії розвивання міжнародного товарообігу за умов повоєнного відновлення України	112
Здоровега М. В., Образцов Р. Є.	Сталий девелопмент і циркулярна економіка, як інструментарій повоєнного відновлення	113
Іванова Ю. О., Лежепьокова В. Г.	Міжнародна виставкова діяльність як інструмент посилення конкурентних переваг українських підприємств у період повоєнного відновлення	115
Левченко В. В., Штанова А. Л.	Трансформація маркетингової стратегії київстар на ринку мобільних послуг України в сучасних умовах	117
Лисенко Є. І.	Малий та середній бізнес в Україні як чинник посилення конкуренції на товарних ринках у повоєнний період	118
Мірошниченко І. С.	Розвиток експортного потенціалу як складова конкурентної стратегії повоєнної економіки	120
Норік Л. О.	Attracting foreign investment as a stimulus for enhancing competition in Ukraine’s energy markets	122
Ожелевська Т. С.	Європейський досвід удосконалення конкурентної політики на цифрових ринків: уроки для України	124
Онушканич Я. В.	Інноваційні підходи до оптимізації використання ресурсного забезпечення підприємств у кризових умовах	126
Орєхова К. В., Олійник М. Б.	Конкуренція на товарних ринках у повоєнному відновленні України	127
Разумова Г. В.	Конкурентні бар’єри для малого та середнього бізнесу	129
Рогожинський М. Я.,	Трансформаційні зміни у виробничому секторі україни як	131

Хмурова В. В.	інструмент підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках	
Розовик О. Л.	Імпортозаміщення та інновації у фармацевтичному бізнесі як фактор підвищення конкурентоспроможності	133
Розумець Я. В., Мельник В. В.	Інноваційні стартапи як інструмент для досягнення повоєнного відновлення України	134
Сенів Л. О., Донець Д. М.	Розвиток конкурентного середовища на товарних ринках України в умовах повоєнного відновлення: виклики, пріоритети та інструменти державної політики	136
Сидорчук Ю. М.	Ефективна інвестиційна політика держави як фактор повоєнного відновлення економіки України	138
Симчук М. Ю., Штанова А. Л,	Зміна споживчих пріоритетів як чинник формування конкурентних стратегій українських компаній у післявоєнний період	139
Сушарник Я. А.	Соціологічний напрям інституційного середовища забезпечення конкурентоспроможного розвитку галузі тваринництва в Україні	142
Ткаченко Д. К.	Соціально відповідальне управління персоналом як фактор підвищення ефективності організації	143
Тропотяга Ю. А.	Міжнародна виробнича кооперація як фактор підвищення конкурентоспроможності національних економік	145
Червінець Д. Р.	Логістичні системи 5.0 як фактор підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств	147
Черненко М. А., Штанова А. Л.	Інноваційний розвиток під час війни	148
Штанова А. Л., Майстренко Д. В.	Стратегічне планування маркетингу як інструмент формування конкурентних переваг підприємства	149

Секція ІІІ «МЕХАНІЗМИ ЗМЕНШЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА ПОСИЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ КОНТРОЛЬНО-НАГЛЯДОВОГО ОРГАНУ В СФЕРІ КОНКУРЕНЦІЇ»

Дудка П. О.	Корупційні ризики в діяльності Антимонопольного комітету України	152
Іваницька Н. Б.	Подолання корупції в Україні в час війни: проблеми та шляхи вирішення	154
Кириченко І. І., Чепа А. М.	Концептуальні основи виконавчої служби як елемента системи публічного управління	155
Малишак А. С.	Інституційні та правові механізми протидії корупції в конкурентній політиці України в умовах євроінтеграції	157
Пилипенко І. Ю.	Інституційна зрілість акціонерних відносин як чинник зниження корупційних ризиків на ринку капіталу	159
Прус А. С., Пушак Г. І.	Напрями зменшення корупційних ризиків та інституційного зміцнення Антимонопольного комітету України	160
Фоміна Н. А., Благодатна А. Г.	Механізми роботи з впровадженням антикорупційних систем та реформ, залучення ші-технологій та способи відстеження результатів роботи	161

СЕКЦІЯ ІV «ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО – СУТНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ»

Giuseppe T. Cirella	Public–private partnerships in post-war Ukraine: development prospects and socio-economic consequences	163
Olesko T. A.	Development of public-private partnerships to strengthen the development of an innovation ecosystem	164

Баранюк А. М.	Соціально-економічні наслідки впровадження публічно-приватного партнерства в громадах	166
Веклинець О. В.	Публічно-приватне партнерство як інструмент модернізації національної економіки: сучасні тенденції та перспективи розвитку	168
Власова В. П., Оліхненко М. А., Андріяшевський П. С.	Соціокультурний феномен державно-приватного партнерства	169
Германова В. В.	Публічно-приватне партнерство як механізм підтримки інноваційних стартапів	171
Залізна Л. В., Луговський С. В.	Проблеми та перспективи розвивання публічно-приватного партнерства як чинника залучення інвестицій до медичних установ	172
Канцір І. А.	Цифрова трансформація публічно-приватного партнерства: інновації повоєнного відновлення	173
Карапінка А. С.	Оренда державного і комунального майна в контексті розвитку явища публічно-приватного партнерства	175
Силкіна Ю. В., Шимін С. В.	Державно-приватне партнерство – сутність, перспективи розвитку, соціально-економічні наслідки впровадження	177
Скорик Г. І., Сирватка Б. І.	Роль приватно-публічного партнерства у розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану	179
Чечель А. О., Ященко О. Д.	Зарубіжний досвід державної підтримки ветеранських підприємств та можливості його адаптації в Україні	180
Шаповалов В. О.	Економічна політика фірми: теоретичний конструкт та рівновага стейкхолдерів	182
СЕКЦІЯ V «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД»		
Lesyk-Laikari O.	Economy of survival and renewal. Case of Ukraine	184
Бірюков Я. В.	Економічна безпека України як ключовий чинник конкурентоспроможності в поствоєнний період	185
Босак І. М.	Формування політики інформаційної безпеки в умовах війни	187
Данилович-Кропивницька М. Л., Кропивницька С. А.	Кібертероризм як сучасна загроза національній безпеці України	188
Ліщинський О.-І. А., Іванець Л. В.	Інноваційні підходи до управління проєктами в сфері кібербезпеки	189
Ніколаєць К. М.	Стійкість внутрішньопереміщених осіб в умовах повномасштабного воєнного вторгнення рф	191
Нужна Л. М.	Альтернативні кримінальні покарання як інструмент економічної та соціальної безпеки держави в умовах війни	193
Руденко О. О.	Стратегія адаптивного управління у сфері національної безпеки	195
Садова У. Я. Медведєв Д. А., Давида А. М.	Соціально-економічна роль технологій воєнного часу у відбудові України: безпека, економіка, добробут	197
Сачук Ю. В.	Економічна безпека України в умовах війни	198
Сбехат Ж. Н., Вавдійчик І. М.	Роль цифровізації у забезпеченні стійкості малого та середнього бізнесу як елемента економічної безпеки держави	199
Чобітько Я. А.	Інжиніринг економічної безпеки підприємства	201
Шкуропадська Д. Б.	Виклики забезпечення інфраструктурної стійкості України	202
Ярич І. Я.	Кібербезпека бізнесу і держави: виклики та інноваційні	204

підходи у поствоєнний період
СЕКЦІЯ VI «СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Pacut A., Norbert L., Wronka-Pośpiech M.	Rethinking innovation in the social economy: mapping research trends	207
Pushak Ya.Ya.	Corporate social responsibility: impact on employment and socio-economic development	207
Chmiela A., Barszczowska B., Magdziarczyk M., Smoliński A.	Społeczne aspekty zatrudnienia i konkurencyjności na rynku wydobycia węgla kamiennego polskiego w Polsce	208
Григоренко О. П.	Формування сучасної системи мотивації персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки	209
Захарчин Г. М.	Зайнятість та конкурентоспроможність у контексті культурологічного фактора	211
Зубрич П. В.	Ринок праці в Україні у повоєнний період: виклики та можливості	213
Каспрук О. В.	Запобігання дискримінації на робочому місці як інструмент реалізації соціальної відповідальності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств з виробництва цементу	215
Кириченко І. І., Черепова В. А.	Жіноче підприємництво як об’єкт державного регулювання	216
Копанська С. О.	Удосконалення державного регулювання ринку нерухомості як чинник розвитку конкурентного середовища в Україні	218
Костишина Т. А., Шишов Г. О.	Інституційна парадигма управління кадровою безпекою	220
Курилко Д. С., Копилець А. В., Климова Л. Ї.	Гендерні аспекти зайнятості та рівність можливостей як чинники сталого розвитку людського капіталу	221
Курило С. А.	Підтримка малого та середнього підприємництва (МСП) як фактор створення робочих місць та посилення регіональної конкурентоспроможності	222
Мілька А. І., Безрідний М. О., Закладний Р. О.	Інноваційна зайнятість і розвиток людського потенціалу: роль у трансформації національних та регіональних ринків	224
Місюкевич В. І., Кириченко Ю. І., Назаренко Д. Б.	Соціальні аспекти гнучких форм зайнятості: виклики та перспективи для розвитку людських ресурсів	225
Могиляк С. Р.	Людський потенціал ветеранів як чинник посилення конкурентоспроможності публічної служби	226
Садова У. Я., Артерчук А. О.	Регіональні дисбаланси на ринку праці: науковий пошук рішень для майбутнього України	227
Сенів Л. А., Сенів Х. Р.	Особливості мотивації державних службовців в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій	229
Сидорчук Ю. М.	Логістика як драйвер зайнятості: вплив розвитку 3PL/4PL та кластерів на регіональну конкурентоспроможність	231
Тужилкіна О. В.,	Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент розвитку	233

Андрієнко А. С., Прохоров М. М.	людських ресурсів і стабілізації ринку праці	
Топчак Н. В., Завербний С. А.	Запровадження цифрових технологій у публічній сфері, як елемент підвищення рівня якості управлінських рішень: проблеми і перспективи	234
Чечель А. О., Миронова М. В.	Концептуальні підходи до соціального захисту дітей у кризових ситуаціях: теоретичний аналіз	235
Штундер І. О.	Динаміка ринку праці в умовах цифрової трансформації економіки	237
Юрчик Г. М.	Взаємно обумовлюючий вплив зайнятості населення та економічного розвитку України в умовах сучасних викликів	239
Ярич І. Я.	Смарт-спеціалізація регіонів як стратегія посилення конкурентних позицій на ринку	241

СЕКЦІЯ VII «ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»

Ovcharyk R.	Audit digitalization: status, trends, prospects	243
Muravskyi V.	Integration of smart energy meters into digital accounting and security management	245
Бабич О.О., Рисін М. В.	Застосування штучного інтелекту в системі публічного управління: можливості та виклики	246
Беновська Л. Я.	Цифрова трансформація професійно-технічної освіти в ЄС	247
Валентій О. В.	Цифровізація конкурентної політики: Talent NFT-портфоліо як інноваційний інструмент управління талантами в ІТ-секторі	248
Волошин В. М.	Впровадження цифрових технологій у публічній сфері: від проблем до рішень	250
Горбачук В. М., Дунаєвський М. С., Сулейманов С.-Б.	Питання конкуренції на оптових і роздрібних ринках електроенергії	251
Димон І. В.	Використання штучного інтелекту та аналітики у державних процесах	253
Дрозач А. Т.	Проблеми впровадження цифрових технологій: виклики та можливості	255
Ємець В. В.	Цифровізація у публічній сфері як ключовий фактор економічного відновлення України	257
Зінко М. А.	Управління трансформаційними змінами в публічній сфері: нетехнологічні бар'єри цифрової модернізації	258
Кілочек А. А.	Цифровізація торговельного захисту як складова реформи державної політики в Україні	260
Корінь С. Т., Донець Д. М.	Проблеми кібербезпеки та захисту даних як критичні чинники, що стримують розвиток цифрового урядування	261
Кучеренко К. Л.	Маркетинговий аналіз цифрових послуг та проблеми впровадження їх у публічній сфері	262
Лата Н. Ф., Литвин А. В.	Адвокатська таємниця в умовах цифровізації та кіберзагроз: проблеми забезпечення конфіденційності інформації	263
Лупійчук А. І.	Цифрові технології в забезпеченні публічності будівельної діяльності	265
Лучко Д. О.	Виклики та перспективи цифровізації стратегічного управління людським капіталом	266
Мельник Д. В.	Вплив електронного урядування на попит та якість	268

	державних послуг	
Михайлюк М. Т., Попов С. В.	Розвиток технологій цифрового маркетингу в банківських установах: сучасні тренди	270
Муравський В. В.	Цифровізація обліку в управлінні смартмістом	271
Нагаєць О. О.	Роль цифровізації в підвищенні ефективності державних рішень	272
Папроцька В. В.	Цифровізація публічного управління як чинник ефективності та конкурентоспроможності держави в умовах війни	273
Пилипець В. М.	Публічні закупівлі, цифрова трансформація та євроінтеграція	275
Розумець Я. В., Штанова А. Т.	Бар'єри та можливості реалізації стратегії цифрових комунікацій України	276
Сидорчук Ю. М.	Роль цифрових технологій у розвитку суспільного капіталу в Україні	278
Силкіна Ю. О., Бутенко С. А.	Вплив штучного інтелекту на HR-сферу	279
Сиротенко А. О.	Штучний інтелект як рушій трансформації міжнародного бізнесу у сфері підприємництва та обслуговування	281
Сікало М. В.	Архітектура даних та економічна політика: синергія для зростання	282
Черненко М. А., Мельник В. В.	"Дія" як інструмент цифровізації	283
Шевчук О. А.	Трансформація ролі бухгалтерського обліку в умовах його цифровізації у публічній сфері	285
Шульгач І. Р.	Інформаційний вплив у добу цифровізації: виклики для державного управління та політичних процесів України	286
Ярич І. Я.	Цифрова інклюзія як складова соціальної політики у публічному управлінні	288

СЕКЦІЯ VIII «РИНКОВА АНАЛІТИКА, ЯК ПЕРЕДУМОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПУБЛІЧНИМИ ОРГАНАМИ, ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ, РЕГІОНАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ»

Śpiewak R.	Wskaźnik wydajności zielonej logistyki (GLPI) jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji na rzecz zrównoważonego rozwoju rynku w Unii Europejskiej	291
Дубініна М. В., Купчишина О. А.	Ринкова аналітика бюджетних процесів у регіональному розвитку сільських територій	292
Кашкалда В. В.	Вплив монетарного регулювання на розвиток місцевих громад та підприємництва	294
Кучмійова Т. С., Сенчіна Є. А.	Система моніторингу, оцінювання результатів і коригування стратегічних рішень у місцевому самоврядуванні	296
Левченко В. В.	Роль логістичної аналітики у підвищенні ефективності ланцюгів постачання в умовах воєнного стану в Україні	297
Маліцький В. В.	Проблеми та перспективи вимірювання споживчої цінності вантажних залізничних перевезень	299
Садова У. Я., Сабадош Т. Р	Ринкова аналітика як інструмент підвищення ефективності державної економічної політики	300
Самолюк Н. М.	Кон'юнктура ринку праці: регіональні диспропорції та компетентнісний розрив	301
Тельнова Г. В.	Аналітичні інструменти конкурентної політики держави	304
Целуйко А. О.	Легалізація криптовалюти як чинник розвитку фінансової	305

системи України
Шурига І. В. Міжнародні виставки як джерело ринкової аналітики та вивчення глобальних трендів 307

HOLOVKO Y.M.
State University of Trade and Economics

THE DIGITAL MARKETS ACT AND THE DIGITAL SERVICES ACT AS DRIVERS OF IMPLEMENTATION STRATEGIES AND INSTITUTIONAL REFORM IN UKRAINE

The Digital Markets Act (DMA) and Digital Services Act (DSA) have reshaped EU digital regulation, establishing enforceable standards for competition, transparency, and accountability. The DMA targets "gatekeepers" like Google and Apple, while the DSA sets requirements for content moderation and risk management.

However, Ukraine's legislative and institutional landscape remains fragmented in these areas. For example, Article 1 of the Law "On Protection of Economic Competition" (2001) defines traditional concepts such as 'economic competition', 'control', and 'market', but omits any reference to platform-specific obligations or digital gatekeepers. Neither this law nor Draft Law No. 5431 introduce DMA-style definitions or ex ante requirements for dominant online platforms, including interoperability, data portability, or algorithmic transparency (contrast: Article 3, Article 5 DMA).

Unlike the DMA and DSA, Ukrainian competition law reflects a traditional product-market paradigm, underscoring the need for a conceptual shift in regulation. This structural divergence underscores the need not only for legal transplantation, but also for a conceptual shift in the logic of domestic regulation.

The DMA (notably Article 5) obliges gatekeepers to ensure data portability and access, whereas Ukrainian law lacks binding obligations for algorithmic disclosure or data migration. This regulatory gap became apparent during the 2023 AMCU investigation into domestic e-commerce platforms, where authorities, in the absence of statutory support, could not compel disclosure of ranking algorithms or enforce business data portability—remedies now mandated under the DMA and reflected in landmark enforcement such as the European Commission's Google Shopping case (Case AT.39740, 2017–2023) and Apple App Store decisions (French Competition Authority Decision 20-D-13, 2020; EU investigations ongoing in 2024). Institutional adaptation remains a formidable task. The Antimonopoly Committee of Ukraine (AMCU), while the primary authority on competition, operates with a budget (2024: ~€12 million) and staff levels considerably below those of the European Commission's Directorate-General for Competition or Germany's Bundeskartellamt. Unlike the UK's Digital Markets Unit, Ukraine has yet to establish a specialised digital competition authority capable of cross-sectoral enforcement. The Ministry of Digital Transformation, despite some DSA-inspired Diia City reforms, lacks institutional mechanisms for algorithmic audits and transparency now compulsory under the DSA. Nevertheless, targeted capacity-building and legislative pilot projects are underway. In late 2024, AMCU, in cooperation with EU4Digital, piloted a data portability toolkit for domestic online marketplaces and began drafting secondary legislation on ex ante obligations for dominant digital platforms, taking into account best practices from the EU's cases against Google Shopping,

Amazon Marketplace (Decision of 20 July 2023, Case AT.40462), and Meta's microtargeting (Decision of 2024, Case AT.40628). In April 2025, the first multi-stakeholder public consultation on gatekeeper regulation was launched, attracting contributions from civil society, business associations, and international experts. These efforts parallel ongoing AMCU investigations into abuse of dominance in digital advertising—an area recently reformed in the EU by CJEU's judgment in Case C-252/21 (Meta Platforms Ireland Ltd). On the technical front, Ukraine's digital infrastructure is still developing: automated monitoring systems and algorithmic auditing tools are not yet mandatory for platform operators. Prozorro, despite its transparency, does not require algorithmic disclosure or risk assessment—standard under DMA-compliant regimes in Germany and Estonia. Despite these challenges, harmonisation with the DMA and DSA is yielding benefits: legal certainty is increasing, investment is rising, and regulatory pilots are gradually narrowing the gap with the EU.

To achieve substantive alignment with the DMA and DSA, Ukraine should prioritise a set of actionable strategies grounded in European best practices and recent judicial experience. Drawing on the example of the UK's Digital Markets Unit, established as a specialised authority within the Competition and Markets Authority, Ukraine could benefit from creating a dedicated Digital Competition Division within the Antimonopoly Committee or as an independent regulatory body. This approach mirrors the French Autorité de la concurrence, which established a Digital Economy Unit instrumental in investigating Apple's App Store practices and issuing binding decisions. Such institutional innovation would bring cross-disciplinary expertise and flexible oversight capacities, both of which are crucial for effective regulation in rapidly evolving digital markets. In addition, the effectiveness of DMA and DSA enforcement in the European Union has relied heavily on robust inter-agency cooperation and formal data-sharing arrangements. The Google Shopping case provides a clear precedent, where the European Commission collaborated closely with national authorities and consumer protection bodies across several member states, ensuring consistency and knowledge transfer.

Poland has institutionalised this approach through a permanent joint task force between the Office of Competition and Consumer Protection and the Ministry of Digital Affairs, focused on platform oversight and algorithmic audit pilots. For Ukraine, institutionalising such multi-agency cooperation through binding memoranda of understanding, shared compliance databases, and joint investigation protocols involving the AMCU, Ministry of Digital Transformation, and sectoral regulators is both feasible and desirable. Given the scale and novelty of DMA and DSA requirements, stepwise adaptation is emerging as the most effective model. Estonia's regulatory sandbox has allowed both companies and authorities to trial data portability and algorithmic transparency solutions in a controlled environment, while France's phased DSA implementation combined risk assessment pilots and public consultations prior to full application.

Ukraine can replicate this approach by launching regulatory sandboxes and limited-term pilots for the largest platforms, extending requirements as technical and legal capacity grows. The "E-Compliance Sandbox" initiative under Diia City, as well as the 2025 Digital Competition Roadmap, already provide a foundation for such incremental, feedback- driven adaptation. Judicial precedent from the European Union is also essential for clarifying ambiguous provisions and setting enforcement standards. The CJEU's ruling in Case C-252/21 (Meta Platforms Ireland Ltd) reinforced requirements for advertising transparency, which has directly influenced the drafting of recent Ukrainian legislative initiatives. The German Bundeskartellamt's digital enforcement, notably in the Facebook case (B6-22/16, upheld by the CJEU in 2023), illustrates how legal certainty and cross-border judicial cooperation can strengthen national regulatory responses.

Ukraine would benefit from explicitly referencing such EU and CJEU jurisprudence in its own laws, ensuring harmonisation and legal consistency as enforcement practice develops. Finally, capacity- building remains a precondition for success. The Polish, Estonian, and French competition authorities have all invested in training programmes, technical upskilling, and regular engagement with business and civil society stakeholders. For Ukraine, participation in EU4Digital and similar capacity-building schemes, alongside national educational initiatives for regulators and the judiciary, will be crucial to support the adaptation process. Legally mandating the creation of a Digital Competition Division with an adequate budget and powers, establishing cross-sectoral task forces, launching regulatory pilots, and embedding European judicial standards into domestic law will collectively accelerate Ukraine's regulatory convergence with the EU. By systematically applying these models and leveraging practical lessons from leading European jurisdictions, Ukraine can ensure both resilience and dynamism in its digital market governance, even amid the complexities of post-war recovery.

In summary, the experience of the European Union demonstrates that the successful implementation of the DMA and DSA requires a combination of institutional innovation, inter-agency cooperation, and a phased, adaptive approach tailored to local realities. For Ukraine, aligning national regulation with these landmark instruments is both a challenge and an opportunity to modernise its digital market governance, strengthen competition, and safeguard user rights. The creation of

specialised regulatory bodies, the adoption of regulatory sandboxes and pilot initiatives, and the direct incorporation of EU judicial standards into Ukrainian law will serve as critical drivers of this transformation. As Ukraine continues its path toward EU integration and post-war recovery, a pragmatic, evidence-based adaptation of European best practices will enable the country to bridge the regulatory gap and ensure the long-term competitiveness and resilience of its digital economy.

CEZARY MAŃKOWSKI
University of Gdańsk,
Faculty of Economics, Department of Logistics

MODELING THE MATERIAL FLOW FOR THE IMPROVEMENT OF LOGISTICS INFRASTRUCTURE QUALITY BETWEEN POLAND AND SLOVAKIA

The issues surrounding the formation and implementation of competition policy are multifaceted. Primarily, they address factors and determinants that either enhance or limit competitiveness. As a result, both the theory and practice of competition policy have generated numerous ideas, concepts, methods, tools, best practices, and other strategies aimed at improving the competitive position of organizations, regions, and other entities.

Given that competition factors and strategies are derived from a variety of knowledge areas and practices, one widely recommended approach is to compete based on logistics infrastructure quality. Although this proposition is not new, the question of how to effectively implement it remains highly relevant.

Formulating recommendations for improving logistics infrastructure quality is not possible without first conducting an assessment. This requires comparing the current state of the infrastructure with the potential material flow needs, identifying bottlenecks, and developing a set of recommendations to enhance infrastructure quality.

In response to this issue, within the context of the Baltic and Central Europe region, this presentation reveals research findings from the first phase of the logistics infrastructure improvement process. The focus is on modeling the material flow between Slovakia and Poland, as part of a collaborative international project co-financed by the Slovak and Polish National Agency for Academic Exchange. Specifically, the presentation outlines the modeling methodology used to identify material flow needs, along with the results (including Sankey diagrams and matrix tables), challenges encountered, and plans for further research.

Although the research centers on modeling the material flow between Slovakia and Poland, it also includes general data on material flows to and from Ukraine. This is because Ukraine serves as a source, destination, or transit point for material flows involving Poland, Slovakia, and other countries in the Baltic and Central Europe region. Since the methodology and research skills presented are universally applicable, they could be used to model detailed material flows for Ukraine in cooperation with a Ukrainian research team.

YULIIA YASKO
State University of Trade and Economics

COMPETITION POLICY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Stable economic development, ensuring constant rates of its growth are the fundamental guidelines of the state's economic policy. In the conditions of unstable development of the global economy and shocks in the economic sphere, a number of countries are currently faced with a decline in the national economy and worsening forecasts for its further development. One of the key priorities in determining the strategic goals of economic policy is the need to find new sources of economic growth. One of such internal factors can be the formation and development of a healthy competitive environment, which is directly influenced by the effective implementation of competition policy.

The process of Ukraine's European integration, which has gained revolutionary acceleration since the start of the full-scale invasion, requires a profound transformation of all spheres of the economy and modification of state regulatory instruments. One of the key components of this process is the harmonization of Ukraine's competition policy with the requirements and standards of the European Union.

The main vectors of EU competition policy are: consumer protection; stimulating innovation; creating equal conditions for competition; attracting investment. Experts from the Directorate-General for Competition of the European Commission, in the report "Protecting competition in a changing world - evidence on the evolution of competition in the EU over the past 25 years" [1], examined how the conditions of competition in the EU have changed over the past 25 years, and what could have been the main drivers of these changes. The studies presented indicate that the nature and intensity of competition have changed in many sectors of the EU economy (not only in the digital sector), in particular, concentration has increased both at the level of individual markets and at the industry level; markups and profits have increased; business dynamism, as measured by indicators such as market share volatility among leading firms or entry and exit rates, has declined. A new study on the evolution of the profits of the world's 50 most profitable large firms shows that the average profit rates of these so-called "global superstars" have almost doubled, rising from 11% in 1998 to 20% in 2022 [2].

An important driver of development observed in recent years is that in many sectors, large pioneer firms can reap the greatest benefits, largely due to long-term structural economic shifts: increased investment in proprietary IT solutions and data, globalization, and possibly to a lesser extent, increased merger and acquisition activity. The observed “winner takes all” dynamic has had both ‘benign’ and “negative” effects on competition in the EU:

- on the one hand, this dynamic has enabled large, globally active firms that have successfully invested in their own IT solutions and data to become more efficient than their competitors and gain market share at their expense, which is the result of a “benign” effect of competition redistribution and is accompanied by benefits for consumers;

- at the same time, this dynamic has increased both the level of concentration in the market and the barriers to entry for smaller competitors and new entrants, who are now forced to bear higher fixed costs, which are also sunk costs. They also face less innovation and productivity growth than in the past and increased opportunities for existing players to engage in strategic discriminatory behaviour. These trends have led to “negative” consequences for the intensity of competition.

Thus, the effective integration of Ukraine's competition policy into the European space will create a solid foundation for sustainable economic growth and the creation of fair competition conditions.

References:

1. European Commission Directorate-General for Competition (2024). Protecting competition in a changing world - Evidence on the evolution of competition in the EU during the past 25 years. URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/publications_en.

2. Lear, E.CA Economics, Fideres, Prometeia, the University of East Anglia and Verian (2024). Exploring aspects of the state of competition in the EU: Final report.

АЛЄКСЄЄВ І.В.
ДОБРОВОЛЬСЬКИЙ Є.В.
ЮНКО В.Б.
Національний університет «Львівська політехніка»

КОНКУРЕНЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ФІНАНСОВИХ РИНКАХ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПОВОЄННИХ УМОВАХ

Ситуація, що склалася в економіці України впродовж війни з 2014 р. і особливо з 2022 р. є надзвичайно гострою через значні втрати матеріально-технічної бази підприємств. Це означає, що практично усі підприємства вимагатимуть фінансової підтримки у повоєнний період для

реалізації відновлювання своїх виробничих можливостей. Саме така затребуваність фінансових ресурсів визначатиме зміст конкуренції між підприємствами на фінансових ринках. Проте, потреби держави у всіх видах продукції існують завжди, у тому числі й у період війни. Таким чином, і у воєнний час підприємства вимагають підтримки від бюджетного фінансування, банківського кредитування, інвестиційних, у тому числі венчурних фондів, страхових компаній.

Насамперед фінансові ресурси необхідні для забезпечення неперервності виробництва, для відновлення втрачених внаслідок війни активів. В той же час, саме у кризові часи, як свідчить світовий досвід і результати наукових досліджень, народжуються нові ідеї, з'являються проекти інноваційних продуктів і технологій. Інноваційна діяльність є надзвичайно капіталоємною. Отже, враховуючи зазначені чинники можна стверджувати про необхідність залучення фінансових, зокрема кредитних ресурсів і, водночас, забезпечення їхнього страхового захисту.

Зважаючи не лише на війну та її наслідки для України, варто пам'ятати, що інновації є життєво важливими для розвитку національної економіки в умовах постійної трансформації та загострення конкуренції на світовому ринку. Євроінтеграційна спрямованість України є багатостороннім процесом. З одного боку, процес інтеграції до європейського ринку відкриває певні можливості вітчизняним підприємцям, з іншого – створюються складніші конкурентні умови на власному українському ринку. Конкурентна боротьба товаровиробників загострить конкуренцію за надійні кредитні ресурси. Відкритість українського фінансового ринку створить нове конкурентне середовище, де поряд з вітчизняними будуть працювати іноземні банківські установи і страхові компанії. Таким чином, євроінтеграція може розширити інноваційно-інвестиційні та кредитні можливості для українських підприємств, але може й ускладнити процес залучення коштів через цілком зрозумілі інтереси іноземних інвесторів і банків, які мають давні і перевірені стосунки з позичальниками своїх країн. Українському урядові потрібно впроваджувати такі нормативно-законодавчі і бюджетні рішення щодо фундаментальних досліджень, які б допомагали вітчизняним підприємствам випереджати конкурентів за характеристиками своєї продукції.

В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції підприємства виявляють особливий інтерес до інвестиційно-інноваційного розвитку, оскільки він має прямий вплив на ефективність їхньої діяльності. Перехід до інноваційної моделі економічного зростання стає неможливим без ефективного залучення інвестицій. Відповідно до чинного законодавства, інвестиції спрямовані на відновлення основних фондів та збільшення матеріально-виробничих ресурсів і здійснюються у формі капіталовкладень. Співпраця підприємств з кредитними установами є необхідною для реалізації інвестиційних проектів. Натомість, як у воєнний час, так і в період повоєнного відновлення виробничої діяльності є потреба у страховому захисті. В цьому зацікавлені як підприємства, так і інвестори, кредитні установи.

Однією з основних цілей управління інвестиційною діяльністю є визначення стратегічних напрямків інвестування відповідно до схвалених фінансової та загальної стратегій розвитку держави, регіонів, територіальних громад, видів економічної діяльності та окремих підприємств. При цьому необхідно враховувати результати аналізування світового інвестиційного середовища, кон'юнктури інвестиційного ринку, а також оцінку привабливості об'єкта інвестування, що є частиною зазначеної процедури.

Управління інвестиційним процесом включає не лише стратегічне та оперативне планування, реалізацію запланованих заходів, а також контроль за всім процесом інвестування, що допомагає робити інвестиційний проект більш ефективним. Звичайно, важливою у цьому процесі є участь банківських і страхових організацій. Такий комплексний підхід, як за змістом, так і за складом учасників, має на меті максимізувати вигоду від інвестицій і гарантувати стійкий інноваційний розвиток усіх зацікавлених сторін, зокрема підприємств.

Значну роль у формуванні інноваційного розвитку економіки відіграє держава в особі органів державного управління, зокрема міністерств та відомств, і регуляторів фінансових ринків, зокрема НБУ. Здійснення державного контролю і підтримки інновацій має бути зумовлено забезпеченням процесу створення нового продукту від розроблення до

впровадження інновацій у виробництво та подальшої утилізації. Важливими чинниками інвестиційно-інноваційної діяльності є інноваційна інфраструктура та інвестиційний клімат. Від стратегії держави в підтримці інновацій залежить обрання форм і напрямів її діяльності, її роль в налагодженні інноваційної інфраструктури. Роль держави полягає у створенні передумов формування загально державних і регіональних інноваційних центрів, які визначають інвестиційно-інноваційний клімат в країні.

У цьому контексті стратегія держави в підтримці інновацій визначає обрані форми та напрямки діяльності, її роль у створенні та розвитку інноваційних структур. Отже, успіх цього процесу тісно пов'язаний з вирішенням зазначених питань. Відповідно до обраної стратегії можна робити висновки про те, чи існує в країні сприятливий інвестиційно-інноваційний клімат чи, навпаки, необхідно вдосконалювати державні підходи до підтримки інновацій.

Закон України "Про інноваційну діяльність" визначає головну мету та принципи державної інноваційної політики в Україні. Основна мета закону полягає у створенні сприятливих соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни. Закон також визначає необхідність впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій, розвитку виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції. Цей правовий акт визначає ключові засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, установлює форми стимулювання державою інноваційних процесів та направлений на підтримку інноваційної моделі розвитку економіки країни. Таким чином, закон спрямований на забезпечення системного підходу до інноваційного розвитку, що включає не лише науково-технічний аспект, а й екологічну та економічну стійкість, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності українського господарства.

Наявність зазначеного та інших законів щодо інноваційної та інвестиційної діяльності не означає відсутності потреби у вдосконаленні нормативної бази, що залежить від стрімких змін в економічному середовищі. Зокрема, ризики в інноваційній діяльності виникають внаслідок невизначеності зовнішніх умов і внутрішніх процесів реалізації діяльності організацій. Підприємства часто стикаються з невизначеністю щодо реакції ринку, технологічними труднощами, конкурентним середовищем та іншими факторами, які можуть вплинути на успішність інноваційного проекту.

Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності окремих підприємств, цілих видів економічної діяльності є ефективне управління ризиками, для чого є необхідними: ретельний аналіз зовнішнього середовища, прогнозування можливих варіантів подій та розроблення стратегій для зменшення негативних наслідків. Крім того, важливо проводити внутрішнє оцінювання можливих ризиків, пов'язаних з власними ресурсами, технічними можливостями та управлінською ефективністю. Усвідомлення та ефективне управління ризиками за участі інвесторів, банківських установ і страхових компаній дозволяє підприємствам оптимізувати свою стратегію впровадження інновацій, забезпечуючи стійкіший та успішніший шлях досягнення мети в умовах невизначеності і змін.

АЛМАШІ І.М.
МУСАФІРОВА А. А.
ОПАНАСЮК Л. С.
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА ЮРИДИЧНИХ ОСІБ НА КОМЕРЦІЙНУ ТАЄМНИЦЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

В умовах війни та євроінтеграційних процесів для юридичних осіб надзвичайно важливе значення має право на комерційну таємницю, забезпечення якого є однією з основних умов їх прибуткової діяльності та конкурентоспроможності на ринку. З метою захисту інтересів

юридичних осіб при здійсненні господарської діяльності необхідним є дослідження права на комерційну таємницю, його змісту, забезпечення та захисту.

В національному законодавстві поняття комерційної таємниці визначено у ст.505 Цивільного кодексу України [1], згідно якої під останньою розуміють інформацію, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Положеннями даної статті також визначено, що комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці. Закріплено також обов’язок органів державної влади охороняти від недобросовісного комерційного використання інформацію, яка є комерційною таємницею.

З метою належного правого регулювання щодо забезпечення права на комерційну таємницю Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 року схвалено Концепцію проекту Закону України «Про охорону прав на комерційну таємницю»[2]. Даною Концепцією визначено, що забезпечення належного правового регулювання відносин, пов'язаних з охороною комерційної таємниці, є важливим завданням в рамках реалізації державної політики у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму. Одними із завдань Концепції є забезпечення застосування єдиного підходу до охорони комерційної таємниці як складової законодавства з питань інтелектуальної власності; визначення правових засад віднесення інформації до комерційної таємниці, її використання, поширення, зберігання та застосування засобів захисту такої інформації; установлення відповідальності за порушення прав інтелектуальної власності на комерційну таємницю.

Щодо міжнародного досвіду забезпечення права на комерційну таємницю, та за оцінками фахівців Searle, 2021 використання комерційної таємниці в контексті захисту та джерел конкурентних переваг випереджає зростання патентів. Для виробників США комерційна таємниця як об’єкт інтелектуальної власності складає майже дві третини вартості інформаційного портфоліо компаній. Зростання значення комерційної таємниці в забезпеченні мотивації компаній до здійснення інновацій, зменшенні ризикованості процесів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та підвищенні їхньої прибутковості посилюють увагу до вивчення теоретичних аспектів вищезгаданої проблематики.

Згідно даних Національного центру наукової та інженерної статистики 2022 року 51,7% компаній вважають, що комерційна таємниця неоціненна для захисту їхнього бізнесу. В опитуваннях, проведених Комісією з міжнародної торгівлі США (USITC), американські транснаціональні корпорації оцінили комерційну таємницю як форму інтелектуальної власності, яка є найважливішою для їхніх ділових операцій за кордоном. Крім того, 70 % британських фірм, які розробляють інноваційні продукти та процеси, використовують комерційні таємниці для захисту цих інновацій.

Комерційна таємниця охоплює різноманітні види комерційно цінної інформації, не тільки науково-технічного, але й іншого характеру. Основним є наявність потенціалу комерційної цінності як джерела отримання доходу[3, с.67-68].

В Європейському Союзі комерційна таємниця захищається як важливий актив бізнесу, що сприяє інноваціям та чесній конкуренції. Основним документом, що регулює захист комерційної таємниці в ЄС, є Директива ЄС 2016/943 «Про захист нерозголошеної ноу-хау та комерційної інформації (комерційної таємниці) від незаконного отримання, використання та розголошення». Згідно з даною Директивою комерційна таємниця – це інформація, яка: є секретною (не є загальнодоступною), має комерційну цінність через свій секретний характер. Захищена власником шляхом обґрунтованих заходів конфіденційності. До комерційної таємниці можуть належати технологічні розробки, маркетингові стратегії, виробничі процеси, фінансові дані, база клієнтів тощо. Передбачено право власників комерційної таємниці подавати позови проти осіб або компаній, які незаконно отримали, використали або

розголосили таку інформацію та встановлено відповідальність за порушення права на комерційну таємницю[4, с.391].

Проблемним залишається питання щодо прийняття спеціального закону у сфері правового регулювання права на комерційну таємницю та імплементації положень Директиви ЄС 2016/943 від 8 червня 2016 року про захист нерозкритих ноу-хау та бізнес інформації (комерційних таємниць) від неправомірного отримання, використання та розкриття. З метою належного правового регулювання та забезпечення права на комерційну таємницю 16 квітня 2025 року в Українському національному офісі інтелектуальної власності та інновацій відбулося міжвідомче обговорення проєкту Закону України “Про захист комерційних таємниць”, який розроблено задля імплементації положень Директиви[5].

Отже, у даній доповіді проаналізовано право на комерційну таємницю, його зміст, забезпечення та захист.

Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №40. Ст. 356.
2. Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про охорону прав на комерційну таємницю": Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-2008-%D1%80#Text.
3. Корнілова І., Горбась І. Комерційна таємниця в системі інтелектуальної власності: сутнісний контекст. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 2 (223). С. 67-73.
4. Попова Н.О. Захист прав інтелектуальної власності на комерційну таємницю в Україні та Європейському Союзі. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО.* 2025. Випуск 88. С. 388-393.
5. Вступ України до ЄС: впровадження європейського законодавства про комерційну таємницю обговорення в УКРНОІВІ 18 квітня 2025. URL: https://nipo.gov.ua/eu-ua-zakonodavstvo-pro-komertsijnu-taiemnytsiu/.

БАРТУСЯК С. В.
Науковий керівник:
КАНЦІР І. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Повномасштабна війна Росії проти України, розпочата у лютому 2022 року, спричинила глибоку соціально-економічну кризу та трансформацію всіх сфер національного життя. Україна зіткнулася з масштабними руйнуваннями виробничої, енергетичної та транспортної інфраструктури, зменшенням чисельності населення, розривом торговельних зв’язків і зміною структури внутрішнього ринку. Водночас війна стала поштовхом до переосмислення стратегічних пріоритетів розвитку, активізації громадянського суспільства та формування нових підходів до економічної стійкості.

За даними Світового банку, у 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,1%, промислове виробництво — майже на 40%, а експорт металургійної продукції впав більш ніж удвічі. Особливо постраждали транспортний сектор, логістика та сільське господарство, що знизило ефективність внутрішнього виробництва та обмежило експортні потоки. Руйнування енергетичних об’єктів, блокування морських портів і вимушена міграція населення призвели до глибокої рецесії.

Попри колосальні втрати, у 2023–2024 роках економіка поступово почала демонструвати ознаки відновлення. Міністерство економіки України повідомляє, що у 2023 році ВВП зріс на 4,8 %, а за перше півріччя 2024 року — ще приблизно на 3,5 %. Адаптація бізнесу до воєнних умов, релокація підприємств у безпечніші регіони та активний розвиток IT-індустрії й

оборонно-промислового комплексу сприяли стабілізації економіки. Значну роль відіграла державна підтримка підприємництва, цифровізація адміністративних послуг та розвиток безготівкових фінансових інструментів.

Станом на 2025 рік економічна ситуація в Україні залишається складною, але спостерігається поступова стабілізація. За даними Міжнародного валютного фонду (МВФ), зростання ВВП у 2025 році становить приблизно 2,0 %, а оцінки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) свідчать про рівень близько 2,5 %. Інфляція складає 12–13 %, а рівень безробіття — приблизно 11–12 %. Згідно з даними Київської школи економіки, частка державного боргу досягає 90–100 % ВВП, що створює виклики для подальшого фінансового планування.

Соціальні наслідки війни залишаються глибокими. За оцінками Організації об'єднаних націй (ООН), понад шість мільйонів українців залишили країну, ще близько п'яти мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами. Це спричинило дефіцит робочої сили, зниження доходів і посилення соціальної нерівності. Водночас українське суспільство демонструє високу здатність до самоорганізації та взаємодопомоги. Активно розвиваються програми підтримки ветеранів, реабілітації постраждалих, а також освітні ініціативи для перекваліфікації працівників.

Важливою умовою фінансової стабільності є міжнародна допомога. У 2024 році Україна отримала понад 41 млрд доларів США зовнішнього фінансування, значна частина якого становили гранти від ЄС, США та міжнародних фінансових установ. У 2025 році продовжуються програми МВФ, Світового банку та ЄБРР, що дозволяє покривати критичні видатки бюджету, підтримувати соціальні виплати та інвестиції у відбудову.

За оцінками Світового банку, сукупні збитки від війни станом на 2025 рік перевищують 524 млрд доларів США, з яких приблизно 37 % припадає на житловий сектор, 25 % — на транспортну інфраструктуру, а решта — на промисловість, освіту й охорону здоров'я. Відновлення України залишається одним із найбільших проєктів у Європі з часів Другої світової війни. План післявоєнного відновлення передбачає пріоритетні напрями, серед яких: цифровізація управління, реформа судової системи, підтримка освіти й науки, соціальна реінтеграція ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, а також енергетична модернізація та впровадження "зелених" технологій, включно з відновлюваною енергетикою та декарбонізацією.

Відновлення регіонів України відбувається нерівномірно: центральні та західні області демонструють швидше економічне відновлення завдяки релокації бізнесу, розвитку логістики та зростанню інвестицій у сферу послуг, тоді як східні та південні регіони, що зазнали найбільших руйнувань, потребують масштабної реконструкції промислових підприємств, відновлення транспортних вузлів і розмінування територій. Для вирівнювання регіонального розвитку уряд розробляє Державну стратегію регіонального відновлення, яка передбачає пріоритетне фінансування критично постраждалих громад. Міжнародна спільнота відіграє ключову роль у післявоєнному відновленні України, зокрема через реалізацію програми Ukraine Facility обсягом понад 50 млрд євро на 2024–2027 роки, спрямованої на підсилення реформ, залучення інвестицій і просування України на шляху до членства в Європейський союз. Крім цього, у січні 2025 року було підписано сторічне партнерство з Велика Британія, яке закладає основу для поглибленої співпраці у сферах безпеки, економіки, енергетики, правосуддя, науки та освіти протягом наступних ста років. Активно формується система страхування військових ризиків для інвесторів, яку підтримують Світовий банк, MIGA (Багатостороння агенція з гарантування інвестицій) та уряд Японії.

Для забезпечення стійкого розвитку особлива увага приділяється відбудові малого та середнього бізнесу, створенню індустріальних парків, енергоефективним будівельним проєктам та цифровій трансформації адміністративних процесів. У містах Львові, Харкові та Івано-Франківську вже реалізуються пілотні проєкти відновлення житла з використанням переробленого бетону, енергоощадних фасадних систем та цифрового моніторингу об'єктів.

Поступове повернення внутрішньо переміщених осіб і біженців сприятиме відновленню ринку праці та зменшенню соціальної напруги.

Також важливо зазначати, що громадянське суспільство відіграє ключову роль у процесах відновлення та адаптації. Незважаючи на складні умови, українці активно долучаються до волонтерських ініціатив, підтримують внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, а також сприяють розвитку місцевих громад. Організації громадянського суспільства активно співпрацюють з державними установами та міжнародними партнерами, ініціюючи проєкти з відновлення інфраструктури, надання психологічної допомоги та розвитку освіти.

У 2024–2025 роках питання зайнятості стає одним із ключових викликів для державної політики. Уряд України у співпраці з Міжнародною організацією праці (МОП) реалізує програми створення нових робочих місць у сфері відбудови, логістики, енергетики та цифрових послуг. Особливу увагу приділено залученню ветеранів та внутрішньо переміщених осіб до відновлювальних робіт і місцевих проєктів розвитку. Активне зростання сектору IT та креативної економіки забезпечує додаткові можливості для молоді, сприяючи формуванню сучасного ринку праці навіть в умовах воєнного стану.

Прогнози на 2026–2028 роки свідчать про поступове прискорення відновлення економіки. МВФ та ЄБРР оцінюють, що ВВП України може зростати на 3–4 % щороку за умови збереження міжнародної допомоги та ефективного відновлення інфраструктури. Інфляція прогнозується на рівні 10–12 %, а зайнятість поступово відновлюється до 90–92 % докризового рівня. Впровадження відновлюваної енергетики та "зелених" технологій може скоротити залежність від імпорту енергоресурсів на 15–20 % до 2028 року.

Таким чином, попри триваючу війну, Україна демонструє здатність до адаптації, мобілізації внутрішніх ресурсів і поступового відновлення. Відбудова економіки стає не лише завданням відновлення зруйнованого, а й можливістю побудови нової моделі розвитку — орієнтованої на інновації, європейські стандарти та соціальну згуртованість.

БОЙКІВСЬКА Г. М.
БОЙКІВСЬКА С. Є.
Національний університет «Львівська політехніка»

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах глобальної економіки конкурентоспроможність підприємств визначається не лише рівнем їхньої інноваційності, ефективністю виробничих процесів чи якістю продукції, але й соціальною орієнтацією бізнес-моделей. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поступово трансформується із добровільної ініціативи компаній у стратегічний інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності та інтеграції у європейський економічний простір.

Одним із ключових ефектів реалізації КСВ є формування позитивної ділової репутації підприємства. Компанії, які демонструють відповідальність перед суспільством, екологією та своїми працівниками, сприймаються як надійні й довгострокові партнери, що створює додаткову нематеріальну вартість бренду, яка має вагоме значення у взаємодії з міжнародними контрагентами та регуляторними органами. У сучасних європейських практиках імідж компанії дедалі частіше стає вирішальним чинником при виборі партнерів та укладанні угод.

Важливою перевагою КСВ є її здатність посилювати лояльність споживачів. Європейські та глобальні ринки відзначаються високою чутливістю до питань екологічності виробництва, захисту прав людини, справедливих трудових стандартів. Тому українські підприємства, які впроваджують відповідні політики, отримують можливість формувати стійкий попит на свої товари та послуги, знижуючи залежність від коливань ринку, що особливо актуально для

вітчизняних виробників у період воєнних та поствоєнних трансформацій, коли питання довіри та стабільності набувають стратегічного значення.

Не менш суттєвим є вплив КСВ на інвестиційну привабливість бізнесу. У сучасному світі дедалі більше інвесторів орієнтуються на ESG-критерії (Environmental - екологічні, Social - соціальні, Governance - управлінські), що відображають екологічну відповідальність, соціальну орієнтацію та якість корпоративного управління [1]. Компанії, які відповідають цим критеріям, оцінюються як менш ризикові та більш стійкі у довгостроковій перспективі. Для України, яка потребує масштабного залучення іноземного капіталу, орієнтація підприємств на ESG-критерії є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності.

Дотримання міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності (ISO 26000, принципи Глобального договору ООН, стандарти Глобальної ініціативи зі звітності) [2] сприяє прозорості управлінських процесів, зміцнює корпоративне управління та полегшує вихід українських підприємств на європейські та світові ринки. Більшість транснаціональних корпорацій і міжнародних організацій ставлять дотримання високих стандартів КСВ як обов'язкову умову для партнерства, участі у тендерах або включення до глобальних ланцюгів постачання. Відповідно, відсутність чіткої політики у сфері КСВ може стати бар'єром для виходу на міжнародні ринки.

У світовій практиці існує кілька моделей КСВ: європейська, американська, японська та британська [3]. Для України найбільш прийнятною вважається британська модель, яка ґрунтується на активності приватного бізнесу у вирішенні суспільно значущих проблем. Вона дозволяє адаптувати елементи ринкової економіки до соціальних потреб, поєднуючи створення економічної вартості з вирішенням питань зайнятості, охорони здоров'я, освіти та екології. Такий підхід особливо актуальний для українського бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного відновлення, коли зростає потреба у додатковій підтримці соціально вразливих груп населення.

Дослідження [3] засвідчують, що в Україні зовнішні стратегії КСВ найбільш активно реалізуються у формах доброчинності, філантропії, меценатства, фінансової підтримки освітніх та медичних закладів, залучення працівників до волонтерських ініціатив. При цьому провідними у сфері КСВ залишаються великі бізнес-структури, зокрема компанії з іноземним капіталом або ті, що які проводять первинне публічне розміщення акцій (Initial Public Offering, IPO) на фондовому ринку, оскільки вони змушені дотримуватись міжнародних стандартів інвестування.

Водночас актуальною проблемою є недостатня інституціалізація КСВ у законодавчій площині [4]. Для успішної інтеграції України у європейський простір необхідне створення нормативно-правової бази, яка б стимулювала прозорість бізнесу, підтримувала розвиток КСВ на рівні середніх і малих підприємств, сприяла гармонізації національних стандартів із європейськими. Саме це дозволить підвищити довіру до українського бізнесу та посилити його позиції на міжнародних ринках.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим механізмом формування конкурентної політики в Україні у контексті євроінтеграції. Вона сприяє залученню інвестицій, розширенню міжнародної присутності підприємств, посиленню їхнього іміджу як відповідальних учасників світового ринку. У поєднанні з належною державною підтримкою та розвитком нормативно-правової бази КСВ може стати одним із стратегічних напрямів забезпечення сталого економічного зростання та інтеграції України до європейського соціально-економічного простору.

Список використаних джерел:

1. Ali, M., Arshad, Z., Tariq, K., Ashraf, A., & Ali, U. (2025). Environmental, Social and Governance (ESG) and Firm Investment Efficiency in Emerging Economy: A GMM Analysis. *Indus Journal of Social Sciences,* 3(1), 213-225.

2. Sun Y. (2024) Analysis of the Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Competitiveness. *International Journal of Global Economics and Management.* Vol. 4, no. 2. P. 630–635. URL: https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n2.67.

3. Худолей В. Ю., Бірюков Є. І. (2025) Корпоративна соціальна відповідальність як елемент солідарної економіки. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.17.
4. Миськів, Г., & Коломієць, О. (2025). Нормативно-правові засади корпоративної соціальної відповідальності. *Економічний простір, 197*, 80–85. URL: https://doi.org/10.30838/EP.197.80-85

БОЙКО А. І.
ГРИНЬКЕВИЧ О.С.
Львівський національний університет імені Івана Франка

КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА УНІВЕРСИТЕТІВ: ПІДХОДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ЦИФРОВОМУ СЕГМЕНТІ ОСВІТНІХ ПРОДУКТІВ

Сучасний ринок освітніх послуг демонструє зростання прагматичного підходу з боку споживачів, які дедалі частіше орієнтуються не лише на престиж закладу, а передусім на практичну цінність, швидку окупність освітніх інвестицій і гнучкість навчальних форматів. У цьому контексті особливої ваги набувають короткі інноваційні освітні пропозиції, здатні оперативно реагувати на зміни потреб ринку праці, технологічні трансформації та індивідуальні освітні траєкторії. Такий формат забезпечує модульність, персоналізацію й адаптивність навчання, що узгоджується з концепціями безперервної освіти та мікрокваліфікацій.

Цифровізація сприяла появі нового класу освітніх продуктів, серед яких — асинхронні відеокурси (онлайн у записаному форматі), синхронні онлайн-курси (онлайн у реальному часі з використанням платформ Zoom, Teams та ін.). Такі освітні пропозиції формують ядро сучасного сегменту неформальної освіти, що поєднує академічну якість із ринковою адаптивністю. Динаміка розвитку зумовлює потребу у вдосконаленні методичних підходів до формування їх вартості, що враховують як витратну, так і ринково-ціннісну складову конкурентного ціноутворення.

Аналіз сучасних наукових праць засвідчує підвищений інтерес до проблеми формування вартості освітніх послуг. У звітах College Board, The Hope Center [3] розкрито підходи до прозорого визначення структури витрат і реальної вартості навчання, що може бути адаптовано до короткострокових освітніх продуктів університетів. У роботі E-Learning Pricing Model Policy for Higher Education [4] представлено політику визначення ціни для онлайн-програм із урахуванням витрат на цифрову інфраструктуру та ефекту масштабування контенту. В українському науковому просторі Писарчук О. [1], Юришена Л. [2], інші дослідники основну увагу зосереджують на удосконаленні наукових підходів до ціноутворення у сегменті традиційної вищої освіти для здобуття диплому бакалавра чи магістра. Водночас існує наукова прогалина − відсутність методик визначення вартості короткострокових освітніх курсів у цифровому форматі, що визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі та обґрунтовує потребу в інноваційних підходах ЗВО до конкурентного ціноутворення.

Економічна природа цифрових курсів передбачає відмінну від традиційних освітніх програм структуру витрат, а саме: витрати на створення контенту, цифрову інфраструктуру, маркетинг та технічну підтримку. Граничні витрати на одного слухача при цьому мінімальні, що забезпечує ефект масштабу. Водночас еластичність попиту в цьому сегменті висока — слухачі активно порівнюють ціни, орієнтуються на репутацію бренду та сприйману цінність продукту. Тому поєднання витратного й ринково-ціннісного підходів стає ключовою передумовою конкурентоспроможності.

Для розрахунку вартості синхронного онлайн-курсу пропонується така послідовність:

1. Визначити фіксовані витрати C_f (оплата викладачів, асистентів, підготовка матеріалів, технічна підтримка), змінні витрати (c) на одного слухача, а також змінні витрати на маркетинг (C_m).

2. Розрахувати собівартість освітнього продукту в розрахунку на одного слухача: $C_{os} = (C_f + C_m + c * n) / n$. n – очікувана (прогнозна) кількість слухачів.

3. Обґрунтувати набір особливих чинників-індикаторів, які впливають на формування вартості освітнього продукту та визначити їхні вагові коефіцієнти. До таких чинників відносимо: позиціонування та репутація ЗВО, кон'юнктура/сезонність попиту, лояльність споживачів та готовність рекомендувати продукт іншим.

4. Обчислити кінцеву ціну освітнього продукту (P) з урахуванням маржі та коригувальних коефіцієнтів: $P = Cos * (1 + M) * K_{pos} * K_{dem} * K_{inn} * K_{dm}$, де M — цільова маржа (0,25); K_{pos} − репутація закладу (1,05–1,10); K_{dem} — сезонність попиту (0,95–1,05); Kinn — інноваційність програми (1,00–1,15); K_{dm} — ефективність цифрового маркетингу (0,8–1,3).

5. Здійснити розрахунок прогнозованих фінансових результатів П(n, P) і точки беззбитковості n* залежно від кількості слухачів (при сценаріях мінімального набору, середнього та великого): $П(n, P) = P * n - (C_f + C_m + c * n)$, а точка беззбитковості: $n^* = (C_f + C_m) / (P – c)$, де П(n, P) − прогнозований фінансовий результат, P −рекомендована ціна за одного слухача; n — кількість слухачів, c — змінні витрати на одного слухача, C_f – фіксовані витрати, C_m – змінні маркетингові витрати.

Окремо доцільно виділити методику для асинхронних відеокурсів, які мають тривалий життєвий цикл і масштабуються без істотних додаткових витрат. У цьому випадку пропонуємо використати комбінований підхід для розрахунку вартості відеокурсу на основі такої формули: $P_v = ((C_f / N_p) + C_{var} + C_{mkt}) \times (1 + M) \times K_q \times K_v$,

де C_f − фіксовані витрати на створення курсу (розроблення сценарію, оплата викладачу, запис, монтаж, хостинг, методичні матеріали); N_p − очікувана кількість слухачів за період окупності (12–24 місяці); C_{var} − змінні витрати на одного слухача (сертифікація, підтримка, комісії за оплату); C_m − середні маркетингові витрати на залучення одного слухача (digital-кампанії, реклама, SEO-просування); M − цільова маржинальність (10–25 %); K_q − коефіцієнт якості контенту (1,0–1,3); K_v − коефіцієнт цінності (1,0–1,5), який враховує додаткові вигоди для слухача (сертифікат, шаблони, підтримка викладача).

Розроблення гнучких моделей ціноутворення (підписка, freemium, pay-per-course, корпоративні пакети) дає змогу підвищити фінансову стабільність ЗВО, зберігаючи при цьому доступність навчання. Модель підписки (subscription) передбачає регулярну оплату користувачем за доступ до широкого каталогу курсів у межах певного періоду часу. Вона забезпечує закладу стабільність грошового потоку та підвищує рівень утримання аудиторії. Модель freemium поєднує безоплатний доступ до базового контенту з оплатою за розширені можливості, сертифікацію чи додаткові навчальні модулі. Такий підхід сприяє залученню великої кількості потенційних слухачів і поступовому формуванню платоспроможної аудиторії. Третя модель − оплата за окремий курс (pay-per-course) базується на разовій фіксованій оплаті за доступ до конкретного навчального продукту. Вона є найбільш прозорою для користувачів і забезпечує чіткий зв'язок між ціною та обсягом наданої освітньої послуги.

Таким чином конкурентне ціноутворення на короткострокові освітні продукти у цифровому сегменті потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз витрат, цифрові метрики маркетингу та поведінкові індикатори цінності продукту для користувача. Це дає змогу українським університетам підвищити конкурентоспроможність через диверсифікацію освітніх продуктів, їх ефективне ціноутворення, забезпечення сталих джерел доходів і водночас − доступність освіти.

Список використаних джерел:

1. Писарчук О. Концептуальна модель формування та регулювання мінімальної вартості навчання. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 2 (53). С. 472-478. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-66.

2. Юрчишена Л. Методологічні та практичні аспекти розробки моделі розрахунку повної вартості освітніх послуг. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 130–141. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.127.

3. Trends in College Pricing and Student Aid 2024 College Board. URL: https://research.collegeboard.org/media/pdf/Trends-in-College-Pricing-and-Student-Aid-2024-ADA.pdf.

Setiawan R. et al.. E-Learning Pricing Model Policy for Higher Education. *IEEE Access*. 2023. Vol. 11. PP. 38370-38384. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3266954.

ВЕРГЕЛЮК Ю. Ю.
МИРОНЧУК Ю. В.
Державний податковий університет

ВПЛИВ ЄВРОСТАНДАРТІВ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ОСЦПВ В УКРАЇНІ

Сектор обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ) в Україні переживає етап структурної трансформації, пов'язаної з курсом на євроінтеграцію. Застосування норм ЄС у сфері автострахування орієнтоване не лише на підвищення стандартів якості послуг, але й на створення ефективного конкурентного середовища. Зокрема, вимоги до фінансової стійкості страховиків, прозорості тарифів, захисту споживача та цифровізації мають стати чинниками ринкової конкуренції, а не бар'єрами доступу.

Втім, на практиці реформи ОСЦПВ супроводжуються зростанням вартості полісів та звуженням вибору для споживачів, що може свідчити про нерівні умови гри між учасниками ринку. Формування конкурентного середовища на цьому сегменті страхування залишається недостатньо вивченим у контексті євроінтеграційних викликів. Саме тому виникає потреба проаналізувати, наскільки впровадження європейських стандартів сприяє чи, навпаки, стримує конкуренцію на ринку ОСЦПВ в Україні, і які інституційні зміни можуть забезпечити баланс між відкритістю ринку, доступністю страхових послуг та дотриманням регуляторних вимог.

Анонсування реформи ОСЦПВ на шляху до євроінтеграції та імплементації стандартів ЄС в Україні відбулось ще в 2024 році, проте фактична реалізація заходів реформування відбулось у 2025 році. Основні зміни зафіксовані у Законі України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [1]. Цей вид страхування – обов'язковий для фізичних осіб власників наземних транспортних засобів. Потенційні страхувальники, згідно чинного законодавства, мають право на вільний вибір страхувальників, що надають послуги даного виду. В Україні дозволяється використовувати виключно забезпечені транспортні засоби. Забезпеченість транспортного засобу визначається його зазначенням в укладеному договорі обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності.

Внутрішні договори страхування відповідальності діють виключно на території України і, відповідно, дозволяють забезпечувальність транспортного засобу всередині країни. Міжнародні договори діють на території держав-членів міжнародної системи автомобільного страхування «Зелена карта». Із вступом в дію Закону України № 3720-IX відбулися суттєві зміни, що стосувались регуляторних та цінових аспектів організації надання послуг ОСЦПВ в Україні. Запровадження цих змін – важливий крок у гармонізації законодавства України та ЄС, що полягає в трансформації моделі регулювання ринку з фокусом на інтереси страхувальників, потерпілих осіб, та підвищення довіри до ринку. Серед бази регуляторних змін варто виокремити: збільшення розмірів страхових виплат – як нові стандарти якості страхового покриття, що діють в ЄС; новий підхід до формування вартості полісу без можливості використання франшизи; активне та всебічне використання цифрових технологій, в тому числі забезпечення повного функціонування централізованої бази даних полісів, спрощення механізму обслуговування клієнтів через оформлення європротоколів, нова система нагляду за МТСБУ.

У системі обов'язкового страхування франшиза відіграє важливу роль як засіб зниження та гнучкого формування вартості страхових послуг. Визначаючи суму, яку страхувальник покриває самостійно у разі настання страхового випадку, франшиза дає змогу страховим компаніям скоротити свої фінансові зобов'язання, що, у свою чергу, дозволяє зменшити страхову премію. Такий підхід розширює економічну доступність страхування для різних верств населення. Скасування франшизи позбавляє страховиків інструменту гнучкого ціноутворення, а споживачів – можливості обирати більш доступні страхові продукти. В умовах зростання вартості полісів ОСЦПВ та погіршення фінансового становища населення ціна стає основним критерієм вибору. Це зумовлює спрощення продуктів, економію на сервісі та витіснення з ринку гравців, орієнтованих на якість. Таким чином, конкуренція зміщується в бік найнижчої ціни, що загрожує зниженням якості страхових послуг і суперечить європейській моделі збалансованого ринку.

До того ж, нівелювання інструментів ціноутворення на ринку ОСЦПВ через новації в тарифоутворенні є суперечливими з позиції забезпечення принципів організації ринку як цілісного механізму, що піддається дії певних економічних законів [2]. Серед принципів, що порушуються, насамперед,– принцип доступності [3]. Світова тенденція у розвитку фінансових ринків спрямована на розширення доступу до фінансових послуг, що особливо важливо для країн із середнім і низьким рівнем доходів – на цьому акцентують експерти Світового банку [4]. У цьому руслі підвищення страхових тарифів унаслідок регуляторних змін звужує можливості вразливих груп населення скористатися фінансовими інструментами. Зокрема, зростання витрат домогосподарств на поліси ОСЦПВ посилює фінансове навантаження та ставить під загрозу досягнення цілей інклюзивності.

На відміну від України, у країнах ЄС застосовується гнучке регулювання: франшиза визначається з урахуванням національних особливостей, а баланс між доступністю й соціальною функцією досягається завдяки комбінованим підходам. Такий досвід потребує глибшого аналізу для адаптації до українських умов. Водночас постає питання щодо готовності страхового ринку України до запровадження жорстких стандартів, адже це часто негативно впливає на конкуренцію та обмежує доступність послуг для споживачів.

Список використаних джерел

1. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 21.05.2024 №2720-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3720-20#Text.

2. Verheliuk Y., Myronchuk Y. Сутнісні характеристики та значення ринку страхування відповідальності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 112-121. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0212.

3. Вергелюк Ю. Ю. Теоретичні засади функціонування ринку автомобільного страхування в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2018. №10. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-10-4234.

4. Global Financial Development Report 2019 / 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis. World Bank Group. 2020. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/513831574784180010/pdf/Global-Financial-Development-Report-2019-2020-Bank-Regulation-and-Supervision-a-Decade-after-the-Global-Financial-Crisis.pdf

ВОВЧЕНКО О. В.
Державний торговельно-економічний університет

ПОНЯТТЯ СПОТВОРЮЮЧОГО ЕФЕКТУ ІНОЗЕМНИХ СУБСИДІЙ У КОНКУРЕНТНОМУ ПРАВІ ЄС

Регламент (ЄС) 2022/2560 про іноземні субсидії, що спотворюють внутрішній ринок, покликаний протидіяти спотворенням конкуренції, які викликані державними субсидіями з

боку країн, які не входять до внутрішнього ринку ЄС. За оцінкою Європейської комісії, в останні роки іноземні субсидії спотворювали ринок ЄС, шляхом надання отримувачам несправедливої переваги за рахунок правил чесної конкуренції, якої дотримувалися суб'єкти господарювання країн-членів Євросоюзу.

Новий Регламент вводить механізми виявлення і усунення таких спотворень, з метою забезпечення рівних умови гри на єдиному ринку [1]. Європейські аналітики відзначають, що Регламент фактично поширює дію державної допомоги за межі ЄС і дозволяє йому протидіяти субсидіям, наданим країнами, що не входять до Союзу, та спотворюють внутрішній ринок і чесну конкуренцію [2].

Згідно із положеннями Регламенту, іноземна субсидія вважається такою, що спотворює внутрішній ринок, якщо вона одночасно покращує конкурентні позиції отримувача та фактично або потенційно негативно впливає на конкуренцію на внутрішньому ринку [1].

Цей двокомпонентний тест підтверджують і юристи-науковці зокрема Л. Хорнкол: за її висновком, новий Регламент встановлює «двоплановий тест», який вимагає наявності як конкурентної переваги, так і негативного ефекту на конкуренцію [3]. Якщо обидві умови виконуються, ефект субсидії вважається спотворюючим. При цьому низькі за розміром субсидії (наприклад, загальним обсягом до 4 млн євро за три роки або до 200 тис. євро від одного одного надавача протягом будь-якого періоду з трьох послідовних років) зазвичай вважаються такими, що малоймовірно спотворюють ринок.

Регламент визначає ряд чинників і конкретних видів субсидій, які зазвичай призводять до спотворення конкуренції. Зокрема, серед найбільш імовірно спотворюючих субсидій називають такі [2]:

1. Субсидії для порятунку збиткових підприємств.
2. Необмежені державні гарантії за боргами.
3. Експортне кредитування або фінансування.
4. Субсидії, що полегшують здійснення угод злиття та поглинання.
5. Підтримка, що забезпечує подання надмірно вигідної тендерної пропозиції.

Європейські юристи звертають увагу, що порядок оцінки спотворюючого ефекту залежить від контексту. Зокрема, у справах злиття/поглинання (M&A) перевіряють дві фази: (i) під час самого процесу придбання – чи надала субсидія покупцеві можливість випередити конкурентів у торгах (наприклад, через безвідсотковий кредит чи гарантію); (ii) після завершення угоди – чи може державна підтримка зміцнити конкурентну позицію об'єднаної компанії на ринку [4]. Натомість у випадках державних закупівель тест обмежується аналізом самої тендерної пропозиції: перевіряють, чи стала вона надмірно вигідною завдяки субсидії, та чи існує чіткий зв'язок між наданням іноземної субсидії і участю в цьому тендері. За відсутності таких ознак спотворення вважається необґрунтованим. Інакше кажучи, спотворюючий ефект проявляється, якщо субсидія дає недобросовісну перевагу – дозволяє виробляти дешевше, пропонувати меншу ціну або витісняти конкурентів завдяки фінансовій допомозі ззовні.

Якщо попереднє розслідування підтверджує наявність спотворювального ефекту, Комісія застосовує «балансувальний тест». Як пояснюють експерти Dentons Europe, він полягає у порівнянні негативного впливу субсидії з її позитивними ефектами [5]. Якщо позитивні наслідки переважають спотворення, коригувальні заходи можуть не застосовуватися; якщо ж ні – ці позитивні аспекти враховуються при визначенні обмежувальних заходів. Таким чином, навіть наявність іноземної субсидії не обов'язково автоматично тягне санкції, якщо її є більшими за спотворення конкуренції.

Провідні фахівці з міжнародного конкурентного права відзначають, що концепція спотворення за Регламентом відрізняється від аналогів «державної допомоги» у межах ЄС.

Напрклад, Л. Хорнкол та Маттіоло підкреслюють, що Євросоюз запроваджує більш «економічно-орієнтований та специфічний» підхід до розуміння спотворень конкуренції, ніж традиційні принципи державної допомоги [3]. Такий підхід спрямовано на стратегічний захист рівних умов конкуренції: метою є не обмежувати інвестиції, а гарантувати, щоб зовнішні субсидії не давали непропорційної переваги деяким компаніям

Отже, будь-яка іноземна державна допомога буде розглядатися саме з позицій її реального впливу на конкуренцію в ЄС: чи дала вона конкурентну перевагу компанії, яка у звичайних умовах не мала б такої можливості, і чи підриває це принцип рівності між учасниками ринку.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2022/2560 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on foreign subsidies distorting the internal market. Official Journal of the European Union, L 330, 1–21. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2560.

2. Woolich, A. (HFW). (2023). The EU's Foreign Subsidies Regulation. HFW. URL: https://www.hfw.com/insights/The-EUs-Foreign-Subsidies-Regulation-Feb-2023.

3. Hornkohl, L., & Mattiolo, P. (2023). The concept of distortion under the EU Foreign Subsidies Regulation. SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5247472.

4. White & Case. (2023). Foreign Subsidies Regulation – a new layer of EU scrutiny. URL: https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/foreign-subsidies-regulation-new-layer-eu-scrutiny

5. Dentons Europe. (2023). Navigating the EU Foreign Subsidies Regulation: What businesses need to know. URL: https://www.dentons.com/en/insights/articles/2023/february/navigating-the-eu-foreign-subsidies-regulation.

ГАНЦЯК М. О.
ФОМОВ Д. О.
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Банківський сектор справедливо вважається одним із найдавніших і водночас найбільш адаптивних сегментів фінансового ринку, який відіграє провідну роль у впровадженні та поширенні фінансових інновацій. На відміну від низки інших фінансових посередників, які часто демонструють обмежену спроможність до швидкого прийняття технологічних змін, банки, як правило, активно інтегрують цифрові інструменти у власну діяльність, демонструючи високу гнучкість та адаптивність. У сучасних умовах цифрові інновації стають не лише елементом технологічного вдосконалення, а й вагомим чинником формування конкурентних переваг банківських установ. Це спостерігається не лише у високорозвинених країнах, а й у державах із трансформаційною економікою, де цифрова трансформація банківської сфери відбувається із наростаючою динамікою. Застосування фінтех-рішень, що інтегруються в банківські продукти і сервіси, істотно підвищує їхню привабливість для клієнтів, формуючи нові критерії конкурентоспроможності у фінансовому середовищі.

Передусім впровадження цифрових інновацій в банківську діяльність знаходить позитивне відображення на динаміці фінансових показників. Це чітко підтверджують численні наукові дослідження, які базуються на оцінках даних із багатьох країн світу. Наприклад, оцінки показника ROA (Return on Assets, або Повернення на активи) або іншими словами коефіцієнта, що демонструє ефективність розміщення власних активів з позиції їх прибутковості, на базі емпіричних досліджень 20 країн, доводить позитивний ефект від використання ШІ. Адже, впровадження інновацій у сфері штучного інтелекту у банківському секторі значно підвищує конкурентоспроможність фінансових установ шляхом покращення їхньої фінансової ефективності та операційної діяльності. Зокрема, використання ШІ-технологій, таких як прогнозна аналітика, автоматизоване прийняття рішень і персоналізовані клієнтські сервіси, дозволяє банкам оптимізувати управління ризиками, підвищувати якість обслуговування клієнтів і створювати унікальні продукти, які важко відтворити конкурентам [1].

Активність впровадження фінансових інновацій в банківську діяльність – це не просто процеси інноватизації, це фінтех-революція, яка створює значні можливості для підвищення конкурентоспроможності банківських установ через впровадження цифрових інновацій. На

новий рівень переходить конкуренція між банками та фінтех-компаніями, коли останні володіючи набагато більшим інноваційним потенціалом, перестають бути конкурентами для банків, перетворюючись на їх партнерів. Лише в такому руслі банки отримують синергію співпраці з фінтех-компаніями. Великі банки інвестуючи в фінтех-компанії, сприяють розвитку платформ для швидкого надання банківських послуг, оптимізації платежів і управління фінансами за допомогою технологій великих даних, штучного інтелекту та блокчейну. Ці інновації дозволяють банкам знижувати операційні витрати, покращувати клієнтський досвід завдяки персоналізованим сервісам і розширювати ринкову присутність. Водночас банки, співпрацюючи з фінтех-стартапами, можуть ефективніше управляти ліквідністю та кредитними ризиками, що посилює їхню конкурентну позицію на ринку [2].

Український банківський сектор не залишається осторонь глобальної діджиталізації банківських сервісів, що обумовлені інтеграцією фінтех-інновацій. Вітчизняний ринок банківських послуг невипадково досяг значних успіх у ефективності та інтенсивності впровадження інновацій. Кризові умови, що вимагали пошуку шляхів повного дистанційного банківського обслуговування через пандемію COVID-19, а пізніше війну, спонукав банки відшукувати можливості для утримання власних конкурентних позицій. Сьогодні фінтех, в тому числі в банківській сфері, є драйвером економічного відновлення, адже завдяки йому банки активно задовольняють платоспроможний попит на широкий спектр банківських послуг: кредитні, платіжні, депозитні, інвестиційні [3].

Так, зменшення трансакційних витрат сприяють зниженню собівартості банківських послуг. Зазначене дозволяє значно розширити клієнтську базу, зокрема залучаючи венчурні підприємства до числа власних клієнтів. Малі та середні підприємства через високі вимоги до кредитоспроможності не мали можливості залучати фінансування через банківські послуги, а розвиток фінтеху зробив їх доступнішими, а фінансові продукти – гнучкішими. Цифрові платформи кредитування та альтернативні фінансові інструменти, допомагають банкам надавати фінансування підприємствам, які раніше обмежувалися через брак застави чи низьку прозорість фінансової інформації. Це стимулює банки до конкуренції за інноваційних клієнтів, пропонуючи персоналізовані продукти та знижуючи фінансові витрати. Ті банки, які активно інтегрують фінтех-рішення, отримують конкурентну перевагу, залучаючи більше клієнтів і сприяючи економічній інноваційності [4].

Підтвердженням цифрової революції в банківській сфері є факт швидкої втрати конкурентних переваг банківськими установами, що залишаються осторонь фінтех-трансформацій, або ж недостатньо оперативно реагують на виклики, що створюють ці процеси. В цьому контексті слід виокремити чинники, які сповільнюють цифровізацію та зберігають традиційний банкінг:

- демографічний чинник, завдяки якому молоде покоління, що зростало в умовах цифровізації суспільства, активно використовує банківські послуги, надаючи перевагу цифровому обслуговуванню;
- швидкий розвиток і вдосконалення технологій, що ускладнює їх оперативне впровадження та вимагає від банків системного й поетапного підходу;
- зростання уваги регуляторних ініціатив до підтримки та стимулювання цифровізації банківської діяльності [5].

Цифрові інновації стають вирішальним фактором конкурентоспроможності банківських установ, кардинально змінюючи фінансове середовище. Співпраця з фінтех-компаніями та впровадження гнучких продуктів дозволяють банкам залучати клієнтів і розширювати ринок. Установи, що ігнорують фінтех-революцію, ризикують втратити перевагу, тоді як ті, хто сміливо інтегрує інновації, забезпечують лідерство в динамічному світі.

Список використаних джерел

1. Gyau E. B., Appiah M., Gyamfi B. A., Achie T., Naeem M. A. Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation in boosting banks financial performance. *International Review of Financial Analysis*. 2024. Vol. 96 (Part B). DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103700.

2. Murinde V., Rizopoulos E., Zachariadis M. The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*. 2022. Vol. 81. DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103.

3. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О., Фомов Д. О. Fintech як драйвер економічного відновлення України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10402.

4. Lee, C.-C., Fang, L., Zhao, J., Yu, C.-H., & Zhang, J. How does FinTech development drive corporate innovation? New evidence from the perspective of financial supply. *Technological and Economic Development of Economy*. 2025. №30(1). P. 244-279. DOI: https://doi.org/10.3846/tede.2024.22192.

5. Verheliuk, Y., Hantsiak, M., & Fomov, D. Digital transformation of the banking system: global guidelines for Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2025. №(3) P. 45-57. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045.

ГЕРАСИМЕНКО А. Г.,
ГАНОВСЬКИЙ В. Л.
Державний торговельно-економічний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НОТИФІКАЦІЇ РЕГУЛЬОВАНИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ

Українська модель антимонопольного нагляду, заснована на ex-post регулюванні, втрачає дієвість у середовищі швидких мережевих ефектів і алгоритмічного посилення ринкової влади цифрових платформ. Це вимагає переходу до ex-ante регулювання, здатного завчасно ідентифікувати системно впливові платформи та обмежувати концентрацію ще до виникнення зловживань.

Очевидною проблемою становлення ex-ante регулювання на цифрових ринках в Україні є відсутність відповідної законодавчої бази, хоча практика попереднього регулювання не є новою для держави. Зокрема Закон «Про електронні комунікації», що увібрав норми ЄС і ввів елементи ex-ante регулювання на телекомунікаційних ринках. Фактично існує два основних шляхи вирішення проблеми: прийняття нового окремого закону про цифрові ринки (за прикладом ЄС, Великобританії, Японії та ін.), або ж внесення змін до існуючого законодавства (Німеччина). На нашу думку, оптимальним рішенням є прийняття нового закону про цифрові ринки, який буде наближеним до європейського законодавства, але з урахуванням реалій вітчизняної економіки.

Надання статусу регульованої платформи передбачає визначення чітких критеріїв за якими цей статус буде присвоюватись платформі. Ці критерії включають: обрання моделі визначення, встановлення порогів, основні принципи та підстави для перегляду статусу платформи.

Обрання моделі для призначення статусу регульованої платформи є одним із найважливіших кроків для впровадження ex ante регулювання. Світова практика свідчить про те, що залежно від юрисдикції існує щонайменше два основних шляхи: модель нотифікації (самонотифікації), яка передбачає, що платформи забов’язані самостійно повідомляти регуляторні органи про досягнення встановлених порогів (ЄС та Японія), або ж модель за якої регулятор самостійно ініціює власні розслідування (Німеччина та Великобританія).

Принцип нотифікації не чимось новим в регуляторному процесі для України та використовується АМКУ під час розгляду заяв та справ пов’язаних із наданням дозволу на узгоджені дії (Розпорядження АМКУ № 26-р) або ж надання дозволу на концентрацію (Розпорядження АМКУ №33-р)для суб’єктів господарювання. Обидва положення мають спільну природу: вони створюють механізм попереднього контролю економічної поведінки, тобто дозволяють державі оцінити потенційний вплив дій компаній на конкуренцію ще до того, як наслідки стануть незворотними.

Таким чином, нотифікаційна модель в Україні передбачатиме, що платформи самостійно повідомляють регулятора, коли досягають встановлених критеріїв. Основною перевагою такого підходу є дешевизна, на відміну від моделі виявлення регулятором (німецька або британська модель), де контролюючий орган моніторить ринок, збирає дані і офіційно призначає певну платформу як регульовану, якщо та відповідає встановленим критеріям. На нашу думку оптимальним рішенням для України є обрання змішаної моделі, за якої платформи забов'язані самостійно нотифікувати при досягненні визначених критеріїв, але водночас регулятор не покладається цілком на сумлінність компаній, контролюючи та перевіряючи інформацію та має повноваження самостійно визначати платформи, що не виконали обов'язок нотифікації.

Для визначення порогових значень ми пропонуємо взяти за основу критерії, що визначені у вже прийнятих нормативних актах у світі, проте скоригувати їх відносно українських реалій. Зокрема статус регульованої платформи буде присвоєно компанії, яка досягла двох або більше із визначених порогів. В контексті визначення активої аудиторії користувачів (міжринкова вагомість) – платформа повинна обслуговувати 10% від чисельності населення України.

Для визначення порогового значення річного обороту для України, ми пропонуємо розрахувати відносне значення Qi між обсягом річного обороту для платформ, які встановлені у вже прийнятих нормативних актах (ЄС, Німеччина, Великобританії та Японії) та сумарним ВВП за рік у цих юрисдикціях та використати його для розрахунку порогу для Україні:

$$Qi = \text{Оборот за рік} \text{ВВП за рік} \times 100\%$$

Оскільки сумарний ВВП України за 2024 рік склав 148 млрд. євро., ми можемо встановити, який річний оборот повинні мати платформи, щоб отримати статус регульованої в Україні табл.1.

Таблиця 1

Значення річного обороту для регульованих платформ в Україні відносно інших юрисдикцій

Юрисдикція	**Оборот за рік**	**ВВП за рік**	**Qi,%**	**Оборот за рік для України, в євро**
ЄС	7,5 млрд. Євро	17,3 трлн. євро	0,04	59,2 млн. євро
Німеччина	1 млрд. Євро	4,9 трлн. євро	0,02	29,6 млн. євро
Великобританія	1 млрд. Фунтів	2,85 трлн. євро	0,035	51,8 млн. євро
Японія	300 млрд. Єн	620 трлн. єн	0,048	71 млн. євро

Отримані значення вказують на те що наразі, оптимальне значення річного обороту для України знаходиться в межах 50-70 млн. євро на рік, за винятком Німеччини. Проте варто враховувати той факт, що Німеччина входить до складу ЄС і дія DMA також поширюється на неї. Федеральне картельне відомство координує свою діяльність з Єврокомісією і не дублює розслідування. Тому, на нашу думку, національні порогові значення обороту для набуття статусу регульованої можна встановити на рівні 50 млн. євро.

Визначення оптимального порогового значення кількості активних бізнес-користувачів для України для набуття статусу регульованої платформи є вкрай не простим завданням, насамперед через інтенсивні міграційні процеси, обумовлені війною. Тому ми пропонуємо скористатися схожим підходом, який використовували для оцінки обороту платформ, але з певними особливостями. Зокрема ми пропонуємо розрахувати відносний показник між загальною кількістю суб'єктів господарювання та чисельністю населення:

$$Ri = \text{Кількість суб'єктів госп.} \text{Чисельність населення} \times 100\%$$

Значення Ri, на відміну від обороту, можна розрахувати лише для ЄС, оскільки в Німеччині, Великобританії та Японії законодавством не визначено порогові значення для кількості бізнес-користувачів, воно обмежене лише загальною кількістю активних користувачів. Станом на кінець 2023 року, кількість суб'єктів господарювання в Україні становила 1,91 млн., а приблизне населення 31 млн. осіб, таким чином RUA становить 6,1%. В ЄС, кількість суб'єктів господарювання 33 млн., а чисельність населення 450,4 млн., а отже REU становить 7,3%, а тому:

$$RUAREU10000 = 8356$$

Отже, оптимальне значення кількості активних бізнес-користувачів платформи для набуття статусу регульованої має складати 8356 користувачів. На нашу думку, воно є цілком

відповідним для глобальних платформ, проте може бути скорегованим для національних компаній.

Перегляд статусу регульованої платформи має бути частиною постійного ex-ante моніторингу. Його мета – перевірити, чи зберігає платформа ознаки суб'єкта з ринковою владою, який відповідає критеріям встановлення статусу. На наш погляд цей механізм має включати дві опції: регулярний перегляд з встановленим періодом (1 рік); позаплановий перегляд – у випадку отримання нових даних чи заяв (від бізнесу, користувачів, інших органів влади).

Основною підставою для перегляду статусу має бути невідповідність критеріям, проте важливо визначити, як короткострокові коливання показників впливатимуть на набуття або втрату статусу платформою. У практиці АМКУ для узгоджених дій застосовується принцип несуттєвості разового перевищення порогу: якщо компанії одноразово перевищили граничний критерій це не тягне негайної необхідності нотифікації. Лише коли перевищення продовжується протягом визначеного часу, виникає обов'язок отримати дозвіл АМКУ на такі узгоджені дії. На нашу думку подібне відхилення повинне бути не менше як 1 рік і складати не менше 5% від абсолютного значення. Такий підхід унеможливить потенційні маніпуляції, а також убезпечить від помилкової зміни статусу за умови шокових короткострокових змін.

ГЛУШКОВА Д. В.
Харківський національний університет внутрішніх справ

КОНКУРЕНЦІЯ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ПРАВИЛАМИ. ЯК УКРАЇНА ТРАНСФОРМУЄ СВОЮ ПОЛІТИКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність глибокої трансформації державної політики в багатьох сферах, і конкурентна політика не є винятком. Відповідно до зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, держава має адаптувати своє законодавство до acquis communautaire, зокрема до положень, що регулюють конкуренцію на внутрішньому ринку. Конкурентоспроможність національної економіки, захист споживачів і запобігання монополізації – це ключові передумови успішного входження України до єдиного ринку ЄС.

Відмінність європейської моделі конкурентної політики полягає у комплексному підході, який передбачає не лише заборону антиконкурентних практик, але й активне сприяння розвитку добросовісної конкуренції, підтримку інновацій та рівного доступу до ринків. Для України така модель стає орієнтиром у процесі реформ.

Право Європейського Союзу в галузі конкуренції базується на низці основоположних принципів, закріплених у статтях 101 -109 Договору про функціонування ЄС. Серед них:

- заборона картельних змов та інших форм координації, що обмежують конкуренцію (стаття 101);
- контроль за зловживанням домінуючим становищем на ринку (стаття 102);
- регулювання державної допомоги: заборона підтримки, що спотворює конкуренцію, за винятком випадків, коли така допомога сприяє розвитку економіки та відповідає правилам ЄС;
- захист споживачів через підтримку чесної ринкової поведінки;
- незалежність антимонопольних органів і їхня спроможність ефективно розслідувати порушення.

ЄС також передбачає високу прозорість рішень регуляторів, широкі повноваження Європейської комісії щодо розслідувань та значні штрафи за порушення правил. На початок процесу євроінтеграції українська конкурентна політика мала низку системних проблем. По-перше це надмірна концентрація окремих ринків у руках кількох великих груп. По – друге це слабка спроможність Антимонопольного комітету України (АМКУ) у сфері розслідувань. По – третє це невисока довіра бізнесу та суспільства до рішень регулятора. І останнє це недостатній рівень правової культури підприємців щодо питань конкуренції. Додатковими викликами стали

наслідки війни: руйнування промислових потужностей, зміщення акценту державної підтримки у бік стратегічних секторів (енергетика, оборона), що потенційно може впливати на дотримання правил державної допомоги.

Україна поступово адаптує своє законодавство у сфері конкуренції до acquis ЄС. Серед ключових кроків: реформа законодавства про захист економічної конкуренції – оновлення процедур розслідувань, підвищення розміру штрафів, чіткіші критерії визначення домінування; імплементація правил державної допомоги – створення реєстру, введення обов'язкового повідомлення про надання допомоги та процедур її погодження з АМКУ; підвищення прозорості діяльності АМКУ – публікація рішень, роз'яснень та методичних матеріалів, наближення до стандартів Європейської комісії; розширення міжнародної співпраці – участь у програмах Twinning, обмін досвідом з регуляторами країн-членів ЄС.

Попри досягнутий прогрес, процес імплементації європейських стандартів конкурентної політики супроводжується низкою викликів. Військовий стан – потреба у швидкій підтримці окремих секторів економіки може суперечити правилам державної допомоги. Обмежені ресурси АМКУ – кадровий дефіцит, недостатня цифровізація процесів. Нерозвинена культура конкуренції – як у бізнес-середовище, так і серед органів влади, що приймають регуляторні рішення. Тиск з боку великих корпорацій та політичні впливи на прийняття рішень. Проблеми судового захисту – затягування розгляду справ та відсутність спеціалізації судів у справах про конкуренцію.

Водночас вже можна виділити низку позитивних тенденцій:

- зростання кількості розслідувань картельних змов та зловживань домінуванням;
- активне впровадження електронних сервісів АМКУ;
- покращення координації з міжнародними донорами у сфері державної допомоги;
- розвиток адвокаційної діяльності АМКУ: семінари, публічні консультації, рекомендаційні роз'яснення для бізнесу.

Для завершення гармонізації конкурентної політики з європейськими правилами Україні необхідно посилити інституційну спроможність АМКУ – кадрове розширення, підвищення зарплат, цифровізація розслідувань, також забезпечити незалежність регулятора від політичних впливів. Поглибити інтеграцію в європейський конкурентний простір через обмін даними, спільні розслідування, участь у платформах ЄС та вдосконалити судову практику у справах про конкуренцію, запровадивши спеціалізовані палати чи суди.

На основі вищенаведеного можна зробити висновок, що європейська інтеграція є потужним стимулом для реформування конкурентної політики України. Запровадження європейських правил – не лише формальне зобов'язання, а й стратегічна необхідність для забезпечення сталого економічного розвитку, інвестиційної привабливості та захисту прав споживачів. В умовах воєнних викликів Україна повинна знайти баланс між підтримкою критично важливих секторів та дотриманням принципів добросовісної конкуренції. Успіх реформи залежатиме від спроможності держави забезпечити реальну незалежність і ефективність АМКУ, підвищити правову культуру бізнесу та інтегруватися у спільний ринок ЄС як рівноправний і конкурентоспроможний учасник.

ГОРБАЧУК Н. В.
Національний Університет «Львівська Політехніка»

РЕФОРМУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО МОНОПОЛЬНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Залізничний транспорт України є провідною галуззю транспортного комплексу, що забезпечує близько 82% вантажних і майже половину пасажирських перевезень усіма видами транспорту. Експлуатаційна мережа становить майже 22 тисячі кілометрів, з яких 45% електрифіковано. За обсягами вантажних перевезень українські залізниці займають четверте

місце на Євразійському континенті, поступаючись лише Китаю, Росії та Індії [1.]. Це визначає їх стратегічну роль у функціонуванні національної економіки та інтеграції у світові транспортні мережі.

Функціонування залізничної галузі в умовах природної монополії супроводжується низкою системних проблем. Серед них – надмірна концентрація управлінських функцій, низький рівень конкуренції, обмежений доступ приватних перевізників до ринку, хронічний дефіцит інвестицій в інфраструктуру, значний знос рухомого складу та непрозора тарифна політика. Ці фактори знижують ефективність функціонування транспортної системи, поглиблюють дисбаланси між попитом і пропозицією перевізних послуг, а також створюють ризики для економічної безпеки держави.

В умовах повномасштабної війни залізнична інфраструктура зазнала значних руйнувань, що ускладнило забезпечення транспортних потреб економіки. Водночас зросла її стратегічна роль у сфері військової логістики, гуманітарних перевезень та підтримки стійкості держави. Паралельно реалізація євроінтеграційного курсу вимагає адаптації транспортної політики України до стандартів ЄС. Важливим орієнтиром є положення Четвертого залізничного пакета, що передбачає створення конкурентного середовища, розмежування функцій інфраструктурного оператора і перевізників, забезпечення прозорості доступу до інфраструктури та розвиток публічно-приватного партнерства.

У цьому контексті ключового значення набуває законопроєкт «Про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України», зареєстрований у Верховній Раді у жовтні 2024 року [2.]. Документ закладає нову модель ринку за європейським зразком, визначає правові засади діяльності перевізників та операторів інфраструктури, встановлює єдині правила доступу до інфраструктурних послуг і сприяє формуванню справедливої конкуренції. Його ухвалення стане відправною точкою для гармонізації національного законодавства із правом ЄС та практичної реалізації структурних реформ.

Метою проведення структурної реформи АТ «Укрзалізниця» (в ракурсі виконання актів законодавства ЄС) є організаційне та фінансове розділення оператора інфраструктури та перевізника всередині Товариства. Це – найперша умова справедливого доступу до інфраструктури.

Також трансформація державної залізничної компанії за видами бізнесу дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків всередині товариства, підвищити якість управління кожним видом діяльності. Це дозволить Товариству підготуватися до появи приватних конкурентів на ринку залізничних перевезень.[3.]

Паралельно триває трансформація АТ «Укрзалізниця», спрямована на розмежування інфраструктурних і перевізних функцій, прозорість фінансових потоків та підвищення ефективності управління окремими видами діяльності. Створення спеціалізованих підрозділів і компаній за видами бізнесу дозволяє підготувати галузь до відкриття ринку для приватних операторів, забезпечити належний рівень безпеки та якості послуг.

Реформування залізничного монопольного сектору є необхідною умовою модернізації транспортної системи України. Вдосконалення політики регулювання природних монополій, формування конкурентного середовища та залучення інвестицій сприятимуть економічному відновленню держави, інтеграції у внутрішній ринок Європейського Союзу та зміцненню національної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Інформація про Українські залізниці. URL: https://mtu.gov.ua/timeline/?t=119&m=7&from=&till=&p=0

2. Проект Закону про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45100

3. Реформи залізничного транспорту. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/zaliznychnyi-transport/reformy-zaliznychnoho-transportu/

ГОРДОН П. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ В ІТ-СФЕРІ

Сучасна ІТ-індустрія відзначається високою конкуренцією та швидким технологічним розвитком, що зумовлює підвищений попит на висококваліфікованих спеціалістів і створює проблему утримання талантів. Висока плинність кадрів у ІТ-компаніях негативно впливає на продуктивність, корпоративну культуру та фінансові результати організацій, тому розробка стратегій утримання і розвитку персоналу є критично важливою. Дослідження вказують, що комплексні практики управління талантами значно підвищують залученість, мотивацію та відданість співробітників, що, у свою чергу, сприяє довгостроковому успіху компанії [1-3].

Управління талантами розглядається як стратегічний процес, спрямований на виявлення, залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих співробітників, здатних реалізовувати стратегічні цілі організації. До ключових компонентів цього процесу належать рекрутинг і підбір кадрів, розвиток компетенцій, оцінка ефективності, мотивація та визнання досягнень, планування кар'єри та наступництва. Управління талантами дедалі частіше спирається на використання технологій, аналіз великих масивів даних та впровадження етичних стандартів, що дає змогу створювати прозору та результативну систему розвитку співробітників [1].

В ІТ-організаціях ефективне утримання талантів тісно пов'язане з корпоративною культурою та рівнем залученості співробітників. Створення позитивного робочого середовища, відкритої комунікації, командної взаємодії, а також визнання досягнень сприяє підвищенню відданості персоналу [3]. Працівники залишаються більш мотивованими і продуктивними, коли відчувають, що їх цінують, підтримують у професійному розвитку та залучають до ухвалення рішень. Важливими факторами утримання є можливості кар'єрного зростання, наявність програм наставництва та навчання, а також чіткі кар'єрні траєкторії всередині компанії [2].

Одним із центральних елементів стратегій утримання є планування наступництва та професійного розвитку. Чітке визначення кар'єрних шляхів і внутрішніх можливостей для просування сприяє лояльності та підвищує мотивацію співробітників, а також забезпечує безперервність ключових процесів у компанії. Інвестиції у розвиток співробітників з «високим потенціалом» через навчання, наставництво, коучинг дозволяють реалізувати їх професійні компетентності та забезпечують стійкість організації в умовах швидких змін.

Також важливу роль у утриманні талантів відіграє позитивний бренд роботодавця. Сильний і привабливий бренд допомагає залучати висококваліфікованих кандидатів, підвищує залученість і мотивацію персоналу, сприяє зниженню плинності та зменшенню витрат на рекрутинг і навчання. Організації, що піклуються про добробут і розвиток своїх співробітників, створюють середовище, у якому працівники відчувають себе цінними і зацікавленими в довгостроковій співпраці.

Практичне впровадження стратегій утримання і розвитку талантів передбачає інтеграцію управління персоналом із бізнес-стратегією компанії та постійну оцінку ефективності заходів через метрики залученості, плинності та задоволеності працівників. Використання технологій, аналітики даних, цифрових моделей і інноваційних підходів до навчання дозволяє оптимізувати управління талантами в умовах динамічного ІТ-ринку. Етичні та відповідальні практики управління персоналом сприяють не лише ефективності, а й благополуччю співробітників, формуючи довіру та стійку корпоративну культуру.

Таким чином, утримання та розвиток талантів у ІТ-компаніях є комплексним процесом, який включає рекрутинг і підбір, навчання і розвиток компетенцій, мотивацію, формування корпоративної культури, планування кар'єри та побудову сильного бренду роботодавця. Впровадження цих стратегій дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити залученість і мотивацію співробітників, забезпечити розвиток ключових компетенцій, зміцнити корпоративну культуру та бренд роботодавця, а також підтримати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність компанії. Ефективне управління талантами стає стратегічним

інструментом підвищення продуктивності, інноваційності та довгострокового успіху IT-компаній, забезпечуючи стійкий розвиток у сучасному високотехнологічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, L. O., & Ogedengbe, D. E. (2024). Leadership development and talent management in constrained resource settings: A strategic HR perspective. *Comprehensive Research and Reviews Journal,* *2*(2), 13–22. DOI: https://doi.org/10.57219/crrj.2024.2.2.0031.

2. Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence.* № 4 1 (2), 21–34. DOI: https://doi.org/10.1002/joe.22130/

3. Дяків, О., Шушпанов, Д., Прохороська, С. та ін. (). Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки.* 2024. № 3. С. 73–95.

HUMENIUK V.V.
State University of Trade and Economics
GOGUNSKA O.A.
LLC «UKRKART-ACQUIRE»

REGIONAL AND SECTORAL DRIVERS OF COMPETITION POLICY TRANSFORMATION DURING WARTIME

The relevance of studying regional and sectoral factors of competitive policy transformation in wartime is due to the fact that russian aggression against Ukraine causes macroeconomic instability, changes the structure of the competitive environment, disrupts the functioning of established mechanisms of state regulation, and modifies the institutional foundations of competitive policy. At the same time, the war creates new challenges for the functioning of sectoral markets, changes the structure of their participants, the level of concentration of economic entities, and causes a redistribution of economic activity between regions. Previously studied issues of state competition policy and the mechanisms for its implementation [1; 2] need to take into account the current military challenges in regional and sectoral terms. In wartime, the process of transforming competition policy involves adapting the regulatory framework, reforming the institutional architecture of antitrust regulation, adjusting approaches to sectoral and regional competition, and introducing special regimes for strategically important markets and sectors.

In the context of full-scale war, the relocation of enterprises in Ukraine has reached unprecedented proportions and has become one of the key factors in the structural transformation of sectoral markets and the modification of regional socio-economic systems. According to the Unified State Register of Legal Entities, Individual Entrepreneurs, and Public Organizations, nearly 19 thousand companies have relocated since the start of russia’s full-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022 [3].

The first waves of relocated businesses were concentrated mainly in the western regions of Ukraine, later, the Kyiv region became the leader in terms of the number of applications for production, industrial, commercial, and warehouse space, followed by the Lviv, Zakarpattia, Zhytomyr, Chernivtsi, Ivano-Frankivsk, Ternopil, Vinnytsia, Khmelnytskyi, Rivne, and Volyn regions. The main regions contributing to the relocation process remain Kharkiv, Zaporizhzhia, Chernihiv, Sumy and Dnipropetrovsk regions. Among the key problems faced by relocated enterprises are labor shortages due to mobilization and a lack of investment resources for the acquisition and modernization of production facilities. Despite the difficulties, there have been successful cases of relocation of large retail chains, pharmaceutical companies, drone manufacturers, and enterprises in the food, meat, furniture, and agricultural industries. Relocation activity received an additional boost thanks to the resumption of the EBRD’s Small and Medium-Sized Enterprise Support Program with the participation of Switzerland and the United States, which provides grants of up to thirty thousand euros to cover the costs associated with relocating production from the combat zone [3].

The relocation of enterprises as a result of the war directly affects the formation of institutional and methodological foundations of competition policy, changing the balance of power in both sectoral and regional markets. The relocation of businesses from frontline and occupied territories to central and western regions has led to a significant change in the concentration of economic entities, which in turn creates new challenges for competition regulation.

The relocation process, to a certain extent, ensures the physical preservation of businesses and also shapes new spatial and economic configurations of industry markets. At the same time, on a regional scale, pockets of increased economic activity emerge in certain industry markets, and new risks of capital concentration and the dominance of individual players arise. Changes in the spatial structure of production also affect access to resources: relocated enterprises often compete for the same infrastructure, labor force, and sales markets. Relocation processes lead to a redistribution of regional competitive advantages: some regions that are far from the combat zone gain additional opportunities for the development of industrial clusters, while frontline regions lose their production potential.

In the context of the sectoral structure of markets, relocation stimulates competition in host regions and reduces it in donor regions. The loss of market potential by enterprises in frontline regions of Ukraine creates a risk of their decline, while in new locations, production diversification increases and opportunities for integration into the European and international market space grow. These circumstances are creating new conditions for competition at the regional level, in particular through the redistribution of economic activity, changes in the structure of local markets, and increased pressure on infrastructure resources. Thus, relocation during wartime becomes a tool for preserving the economic viability of enterprises and a factor in the regional transformation of the country's competitive environment.

Special attention should be paid to the problems of the resort and recreation industry in wartime, which is characterized by low mobility of fixed assets and technological dependence on natural and climatic conditions. For the resort and recreation sector, the process of business relocation does not usually involve the physical transportation of material assets, but is implemented through the creation of new infrastructure facilities, the lease or purchase of existing hotel and sanatorium complexes, and the adaptation of existing tourist facilities to changed demand and security conditions. The relocation and retention of human capital – management personnel, service specialists, medical and rehabilitation staff – plays a key role in this process. At the same time, it is important to preserve unique intellectual resources and technologies. The combination of infrastructure, human resources, and technological adaptation determines the competitiveness of enterprises in the industry in the new regional conditions, forms differentiated business models, and contributes to the stability of the resort and recreational services market in wartime.

The main areas of intangible relocation of the resort and recreation business are the Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Lviv, and Chernivtsi regions, where the combination of natural and climatic resources and relative safety creates conditions for the restoration of the economic profile of resort and recreation activities. The concentration of economic activity in the Carpathian region of Ukraine is changing the landscape of the local market: demand for skilled labor, infrastructure capacity, and land resources is increasing, creating new challenges for local authorities in the areas of spatial planning and regulatory policy. These processes are accompanied by changes in service delivery formats, diversification of the product portfolio of enterprises, and a reorientation of marketing strategies towards the domestic market, which significantly affects the structure and dynamics of the regional segment of resort and recreational services.

Therefore, under martial law in Ukraine, existing mechanisms of state regulation of the economy, focused on stability, predictability, competitiveness, and sustainable development, need to be modified to take into account regional and sectoral factors of transformation of the national economy. These processes necessitate the formation of a modern paradigm of competition policy and the instruments for its implementation.

References

1. Lagutin V. Competitive policy of the state: implementation mechanism. *Scientia fructuosa*. 2016. Vol. 108, No. 4. P. 22–37. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/835/775.

2. Humeniuk V. Competition and competitive policy in the context of the transformation of the system of state regulation of resorts and tourism. *Current issues in forecasting the development of socio-economic systems: Monograph*. Berdiansk, Melitopol, 2019. P. 275–297.

3. Ukrainian business is moving from cities to regions. Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023-2 (accessed on 14.08.2025).

4. Business Relocation in Ukraine During Wartime: Where Companies Are Moving and Why. *InVenture*. URL: https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/business-relocation-in-ukraine-during-wartime:-where-companies-are-moving-and-why?utm_source.

ГУТАК В. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСМІСІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ЕКЗОГЕННИХ ЧИННИКІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансову безпеку підприємства можна визначити як стан надійної захищеності його фінансових інтересів, що характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, здатністю ефективно протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам (ризикам) і забезпечувати стабільне генерування грошових потоків для досягнення стратегічних цілей та реалізації потенціалу розвитку в умовах невизначеності.

Вплив зовнішніх (екзогенних) чинників на фінансову безпеку підприємств є предметом дослідження у сфері корпоративних фінансів, антикризового менеджменту [2] та ризикології [3, с. 61]. Екзогенні чинники – це зовнішні сили, які підприємство не може безпосередньо контролювати, але які суттєво впливають на його фінансовий стан. Екзогенні чинники можна розглядати на рівні макросередовища (далеке оточення переважно непрямого впливу) і мезосередовища (близьке оточення, галузеве, переважно прямого впливу). Різниця між ними полягає у рівні впливу, контрольованості та специфічності цього впливу на підприємство. Ці чинники важливо враховувати при фінансовому плануванні і прогнозуванні, оскільки вони можуть бути як джерелом можливостей, так і загроз для підприємства. Варто зауважити, що вплив на підприємство зовнішніх чинників близького оточення визначити легше, а чинники далекого оточення – важко піддаються аналізу в частині їх впливу на підприємство.

Вплив екзогенних чинників на ключові показники фінансового стану і фінансову безпеку реалізується через трансмісійні механізми. Трансмісія – це механізм, або процес передачі впливу макроекономічних чинників (зміни у монетарній, фіскальній, зовнішньоекономічній і ін. політиці) через різні канали на економічну поведінку підприємства та на його ключові економічні показники (платоспроможність, фінансова стійкість, грошові потоки, інвестиційні витрати та ін.). Спочатку зміни макроекономічних показників перетворюються на загрози фінансовій безпеці (хоча може бути і зворотній наслідок – перетворення на можливості, якими підприємство може скористатися), а загрози безпосередньо впливають на рівень фінансової безпеки.

Суть трансмісійного механізму впливу екзогенних чинників на фінансову безпеку підприємств полягає у систематичному перетворенні (трансляції) зовнішніх макро- та мезоекономічних шоків на внутрішні фінансові ризики та, відповідно, на зміну фінансово-економічних параметрів діяльності суб'єкта господарювання. Механізм трансмісії (перетворення) макроекономічних чинників на загрози фінансовій безпеці підприємств діє через низку послідовних каналів, які передають зовнішні (макро-) шоки на внутрішній (мікро-) рівень фінансово-господарської діяльності. Цей процес можна описати як ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на ключові елементи фінансової стійкості підприємства:

ліквідність, платоспроможність, прибутковість та вартість. Таким чином, трансмісійні механізми є каналами, через які зовнішня невизначеність проникає у внутрішню систему фінансового управління підприємством, впливаючи на його здатність генерувати грошові потоки, підтримувати ліквідність та виконувати свої зобов'язання.

На рисунку 1 відображено механізм трансляції зовнішніх макроекономічних чинників на фінансову безпеку підприємства.

	Конкретний фактор		Реакція на дію фактора		Результат дії фактора на рівні підприємства		Наслідок
Макроекономічні фактори	Підвищення облікової ставки НБУ	→	Банки підвищують проценти за кредитами: зміна вартості запозичень (зростає процентний ризик)	→	У підприємств погіршується доступ до позикового фінансування, збільшуються фінансові витрати, зменшується прибуток	→	Погіршення фінансової безпеки підприємства
	Зростають ставки податків	→	Держава вилучає до бюджету більшу частину доходів (податковий ризик)	→	Погіршується структура грошових потоків від операційної діяльності, зменшується чистий прибуток	→	
	Зростає темп інфляції	→	Зменшується вартість активів, зменшується купівельна спроможність грошових коштів (інфляційний ризик)	→	Ускладнюється довгострокове фінансове планування і прогнозування, гальмуються інвестиції, оскільки важко прорахувати їх ефективність	→	
	Суттєво підвищується соціальний стандарт – рівень мінімальної заробітної плати	→	У підприємств суттєво зростають операційні витрати за рахунок витрат на оплату праці, особливо це проявляється в трудомістких галузях	→	Зменшення прибутку і рентабельності	→	
	Валютні коливання	→	Зростає ймовірність втрат від погіршення валютного курсу (валютний ризик)	→	Поява нереалізований («на папері») і реальних збитків у підприємств, які здійснюють експортно-імпортні операції	→	

Рис. 1. Ілюстрація трансмісії макроекономічних чинників на фінансову безпеку підприємства
* розроблено автором

Вплив екзогенних чинників на фінансову безпеку підприємства відбувається через кілька ключових каналів, які конкретизовані нижче.

1. Канал грошових потоків. Цей механізм є прямим і найбільш відчутним. Екзогенні фактори спричиняють або збільшення вихідних грошових протоків, або зменшення вхідних

грошових потоків. Наприклад, зменшення сукупного попиту в періоди економічного спаду призводить до скорочення виручки та ризику недоотримання планових доходів. Або зростання цін на сировину чи енергоносії транслюється у збільшення операційних витрат та, за умови неможливості повного перекладання витрат на споживача, призводить до зниження операційної маржі та чистих грошових потоків від операційної діяльності.

Як приклад наведемо кейс американської компанії General Motors, у якої під час світової фінансової кризи 2008-2009 років катастрофічно впали доходи через зменшення продажів. Компанія була «врятована» лише завдяки масштабній фінансовій підтримці від урядів США та Канади, які обміняли мільярди доларів боргу на контрольний пакет акцій [1].

2. Канал вартості капіталу. Цей механізм стосується впливу макроекономічної політики на структуру та вартість фінансування. Прикладом є підвищення облікової ставки регулятором, що веде до здорожчання кредитів.

3. Канал фінансових активів. Цей механізм стосується впливу зовнішніх ринків на баланс підприємства, а саме – на зменшення вартості його активів. Наприклад, падіння цін на фінансові інструменти, якими володіє підприємство (акції або облігації інших компаній), призводить до списання вартості активів та прямих втрат капіталу.

4. Канал регуляторно-правовий. Цей механізм пов'язаний зі змінами в правовому полі. Прикладом є комплаєнс-ризик, зумовлений введенням нових екологічних стандартів, митних правил чи податкових вимог, які можуть транслюватися у зростання операційних та капітальних витрат (наприклад, на модернізацію обладнання для відповідності ESG-стандартам) та ризику штрафів за недотримання правових норм. Це підвищує нефінансові ризики, які можуть бути конвертовані у фінансові втрати.

Класичним прикладом того, як недотримання базових регуляторних вимог може призвести до руйнівних фінансових наслідків є Volkswagen Group у зв'язку зі скандалом «Dieselgate». Вони порушили екологічне законодавство, встановивши на своїх автомобілях (Volkswagen, Audi і Porsche) програмне забезпечення, яке на тестах показувало занижені показники шкідливих викидів. Зокрема, Volkswagen порушив закони про захист прав споживачів у 20-х країнах ЄС. Комплаєнс-ризик швидко матеріалізувався у багатомільярдні фінансові втрати, які станом на 2020 рік склали близько 33 млрд. дол. США. Volkswagen втратив мільярди доларів штрафу та компенсації, лише на врегулювання «дизельного скандалу» автовиробник направив 15 млрд дол.

Таким чином, трансмісійні механізми перетворюють зовнішню невизначеність на внутрішню вразливість, вимагаючи від підприємства ефективних стратегій хеджування та формування резервів для забезпечення фінансової безпеки.

Список використаних джерел

1. Бізнес: General Motors – історичне банкрутство. 1 червня 2009. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/business/story/2009/06/090601_business_monday_oh

2. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2009. 568 с.

3. Стешенко О.Д. Ризикологія: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019.

4. Через десять років після Dieselgate, чи поверне Європа свою хитрість? 23.09.2025. URL: https://avtocentr.sumy.ua/cherez-desjat-rokiv-pislja-dieselgate-chi-poverne-yevropa-svoju/

ДОМАРАЦЬКА Д. Я.
Науковий керівник: ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.
Державний торговельно-економічний університет

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Європейська інтеграція для українських малих і середніх підприємств (МСП) стає необхідністю в сучасних умовах. Доступ до європейських ринків, фінансова підтримка, технологічні ініціативи та гармонізація стандартів створюють нові можливості для розвитку бізнесу. Ці процеси дозволяють МСП неабияк зміцнити конкурентні позиції навіть у сучасних, воєнних та економічних умовах, підвищити якість продукції та налагодити співробітництво з міжнародними партнерами. До того ж, євроінтеграційні процеси сприяють пошуку державою нових рішень і запровадженню важливих для МСП ініціатив.

Перш за все, європейська інтеграція сприяє гармонізації стандартів і правил українських МСП. Важливим стало ухвалення Регламенту (ЄС) 2022/870 у травні 2022 р. [1] ,згідно з яким Європейський Союз запровадив автономні торговельні заходи. Метою було скасування мит і тарифних квот для українських товарів. Як наслідок, МСП отримали простіший доступ до європейського ринку та можливість продавати більшу кількість товарів і послуг. Наприклад, українські підприємці збільшили обсяги агропродовольчої продукції в експорті ЄС з 28% у 2021 р. до 52% у 2024 р. [2] Тобто, автономні торговельні заходи, впроваджені Регламентом, сприяли зростанню експорту, що зміцнює конкурентоспроможність МСП.

Не менш важливим аспектом для МСП стало отримання додаткової фінансової підтримки шляхом приєднання України у 2023 р. до програми Єдиного ринку ЄС. Її основною метою залишається відновлення європейського ринку після пандемії COVID-19 шляхом надання додаткового фінансування. Тобто, Україна долучилася до програми із загальним бюджетом 4,2 млрд євро [3]. Планується, що цей проєкт надаватиме підтримку українським МСП, зокрема у вигляді доступу до додаткового фінансування та захисту інтелектуальної власності. Крім того, програма EU4Business в межах цього проєкту вже надала деяким українським МСП додатково 480 тисяч євро [4], що допомогло їм збільшити обсяги виробництва й отримати сертифікацію продукції. Такий підхід сприятиме подальшому розвитку МСП та пришвидшить їх інтеграцію у євроринок. Важливим інструментом впливу євроінтеграції є підтримка МСП у технологічній сфері. У липні 2025 р. Європейська інноваційна рада розпочала програми фінансування для українських стартапів і малих підприємств у сфері глибоких технологій [5]. Наразі вже десятки українських стартапів скористалися цією підтримкою, що допомогло їм впровадити нові рішення у процеси виробництва і стало сприятливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності на європейському ринку.

Поряд з позитивними аспектами є негативний вплив євроінтеграційних процесів на українських МСП. Перш за все, це демографічні ризики. В сучасних реаліях, все більше українців емігрують за кордон. Україна втрачає кваліфікованих фахівців у стратегічно-важливих галузях, що створює серйозні ризики для подальшого розвитку держави. З огляду на ситуацію, держава розробляє нові стратегії, які сприяли б скороченню еміграції громадян. Наприклад, у червні 2024 р. було розпочато програму “Create Ukraine” [6]. Вона має на меті надати українцям, які знаходяться за кордоном, можливість працювати в державних структурах над ключовими галузями, такими як правові реформи або зелена трансформація. Згідно з програмою, це створить умови для кар’єрного зростання, що сприятиме поверненню громадян.

Незважаючи на значну фінансову підтримку від ЄС, МСП не отримують її в належному розмірі від держави. В липні 2025 р. Європейська бізнес-асоціація зазначила, що, хоча країна отримує значні кошти від ЄС, цього все одно недостатньо. Опитування керівників МСП показало, що майже 60% зацікавлені у довгостроковому фінансуванні на придбання обладнання, транспорту тощо, а решта - у короткостроковому для забезпечення поточної діяльності [7]. Через відсутність належної державної фінансової підтримки підприємства все ще мають складнощі з адаптацією своєї продукції до європейських стандартів і модернізації

виробничих процесів. У зв'язку з цим урядом будуть запроваджені нові інструменти допомоги, такі як мікрофінансування та венчурний капітал, що збільшить роль української держави у підтримці МСП.

Актуальним залишається питання сильної конкуренції з боку європейських компаній. Угода про асоціацію та зону вільної торгівлі створює можливості для виходу МСП на європейський ринок, водночас призводячи до зростання імпорту товарів і послуг з ЄС, які часто є більш якісними і складають конкуренцію вітчизняним. Згідно з угодою, українські підприємці повинні адаптувати своє виробництво до нових вимог. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року [8] передбачає вирішення проблеми шляхом підтримки експорту та розвитку інноваційного потенціалу підприємств, що підвищить конкурентоспроможність українських МСП в порівнянні з європейськими компаніями.

Отже, євроінтеграційні процеси відчутно впливають на розвиток українських МСП: сприяють зростанню експорту, надають додаткове фінансування, допомагають впроваджувати інновації та виходити на нові ринки. Водночас відтік кваліфікованих кадрів, недостатнє державне фінансування та жорстка конкуренція створюють ризики, що гальмують розвиток МСП. Таким чином, євроінтеграція надала українським МСП ряд переваг для підтримки конкурентоспроможності на ринках, але й створила низку викликів, що спонукають державу до впровадження нових реформ.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade-liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/870/oj/eng.

2. Taran S. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement. European Policy Centre. 2025. August 18. URL: https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/.

3. The Single Market Program for Ukraine. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/single-market-programme/overview_en (date of access: 05.10.2025).

4. Глобальний договір ООН в Україні та EU4Business представили результати грантової програми на €480 000 для 12 МСП. EU4Business Ukraine. 2025. 19 березня. URL: https://eu4business.org.ua/news/un-global-compact-ukraine-together-with-eu4business-presented-the-results-of-the-480-000-grant-for/.

5. The European Innovation Council expands support for Ukrainian tech SMEs and start-ups through new funding initiative. European Innovation Council and SMEs Executive Agency. 2025. July 17. URL: https://eic.ec.europa.eu/news/european-innovation-council-expands-support-ukrainian-tech-smes-and-start-ups-through-new-funding-2025-07-17_en (date of access: 05.10.2025).

6. Create Ukraine: Україна, ЄС та Литва запускають проєкт для українців за кордоном. Офіційний сайт Міністерства економіки України. 2024. 11 червня. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/create-ukraine-ukraina-ies-ta-lytva-zapuskaiut-proiekt-dlia-ukraintsiv-za-kordonom (дата звернення: 05.10.2025). 7

. Ерo О., Кашперук А. Як МСБ оцінюють доступ до фінансування в Україні, – дослідження EBA та UKRSIBBANK. European Business Association. 2025. 29 липня. URL: https://eba.com.ua/en/yak-msb-otsinyuyut-dostup-do-finansuvannya-v-ukrayini-doslidzhennya-eva-ta-ukrsibbank/.

8. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 рр. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 14 серпня 2024 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text

ДУДКА П.О.,
ОЖЕЛЕВСЬКА Т.С.
Державний торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА НА АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКАХ США ТА УКРАЇНИ

Конкурентна політика на агропродовольчих ринках є вкрай важливою складовою економічної політики як для забезпечення населення країни продовольством по суспільно-оптимальним цінам, так і для формування продовольчої безпеки країни.

Наразі великою проблемою в США є високий рівень концентрації більшості галузевих ринків. Мала кількість великих фірм майже повністю контролює ринок, а саме: ціну, якість, вплив на постачальників, а одна з найголовніших проблем – практичне унеможливлення новим компаніям увійти на ринок, тому що їм здебільшого не вистачає ресурсів та впізнаваності, щоб нормально розвиватись. Проблема зростання концентрації на ринках, що супроводжується послабленням конкуренції, підвищенням цін, зростанням корпоративних прибутків, зниженням заробітної плати, зменшенням інновацій і зниженням темпів росту продуктивності, стала причиною у 2021 р. видання Указу президента США «Сприяння конкуренції в американській економіці» [1], у якому зазначено, що «надмірна концентрація ринку загрожує основним економічним свободам, демократичній підзвітності та добробуту робітників, фермерів, малого бізнесу, стартапів і споживачів». Президент створив Раду Білого Дому з конкуренції та закликав до посилення антимонопольного законодавства та більшого сприяння конкуренції в рамках регулятивної та закупівельної діяльності федерального уряду.

Ці складнощі можна спостерігати і в агробізнесі, так звані «гіганти» зловживають своїми можливостями. Через те, що величезних компаній в різних секторах агробізнесу не так і багато, вони не конкурують, а домовляються задля спільної вигоди. Наприклад, лише дві компанії на ринку насіння кукурудзи займають 72%, а на ринку насіння сої - 66%, що свідчить не лише про складнощі інших компаній у конкуренції з цими двома, а й про майже монополістичне домінування [2]. Такі ж процеси відбуваються і в секторах м’ясопереробки та роздрібної торгівлі продуктами, де в першому секторі лише 4 компанії утримують 85% корів та 67% свиней, що вирощуються для продажу м’яса, а в другому - на 5-6 мереж магазинів припадає більшість продажів у великих містах [2]. Причиною даної проблеми стало злиття декількох дрібних компаній в одну велику та поглинання маленьких компаній більшими, проте антимонопольна політика США це стримує та активно працює над усуненням, але пом’якшенням цієї проблеми.

Так само, як і в США, в Україні теж присутня проблема злиття, поглинання та ледь не монопольного володіння деяких компаній. На жаль, через повномасштабне вторгнення росії в Україну Антимонопольний комітет України (АМКУ) має менше повноважень, проте все одно працює над цією проблематикою, аналізуючи дії компаній, які можуть призвести до надмірного впливу на ринку та підриву здорової конкуренції між фірмами. Наразі в Україні є більш серйозний виклик, ніж в США, - це збільшення у 2024 році прямого порушення законодавства практично вдвічі порівняно з 2023 роком. АМКУ за 2024 рік зафіксував 1146 порушень конкурентного законодавства, наклавши штрафи на суму більше ніж 1млрд грн, з якого на аграрні ринки припадає лише 3,6% [3]. З цієї суми більше 90% припадає на 2 типи порушень: антиконкурентні узгоджені дії та «Gun jumping» (злиття чи придбання компаній до отримання офіційного дозволу від антимонопольного комітету) [4].

На відміну від США, сільське господарство України представлене не стільки дрібними виробниками, скільки агрохолдингами, які мають потужну ринкову владу. Тому причини зростання цін на основні харчові продукти досліджуються АМКУ по всьому продовольчому ланцюгу, враховуючи і ризики ринкової влади з боку сільськогосподарського виробника. Наприклад, при дослідженні причини підвищення цін на курячі яйця у жовтні 2024 р., АМКУ спирався на інформацію від тих суб’єктів господарювання, які безпосередньо виробляли курячі

яйця і формували первинну пропозицію на галузевому ринку, а також виробляли комбікорми, вартість яких є однією з основних складових собівартості яєць [5].

Недостатня увага АМКУ до антиконкурентних дій в АПК призводить до стрімкої монополізації агропромислового сектору економіки України, в результаті чого на аграрному ринку отримують розвиток лише потужні агрохолдинги. Відбувається агропромислова підприємницька інтеграція, за якої «поширюється вплив одного суб'єкта підприємництва на інші, шляхом придбання акцій або пайових внесків у статутному капіталі, що виявляється у створенні холдингів» [6].

На рисунку 1 наведено 4 найбільші аграрні компанії кожної з держав, де видно, що Cargill у США, так само як і Kernel в Україні мають набагато більший дохід, аніж їх конкуренти, отримуючи більшу частку прибутку, аніж інші 3 компанії, які теж лідирують у даній сфері. Якщо дані компанії будуть ще більше розширювати свою зону впливу та поглинати менші бізнеси в цій сфері, це може призвести до монополізації. В США ця проблема ще гірша, тому що різниця між двома найбільшими компаніями сягає аж 42%, на відміну від України, де різниця - 18%.

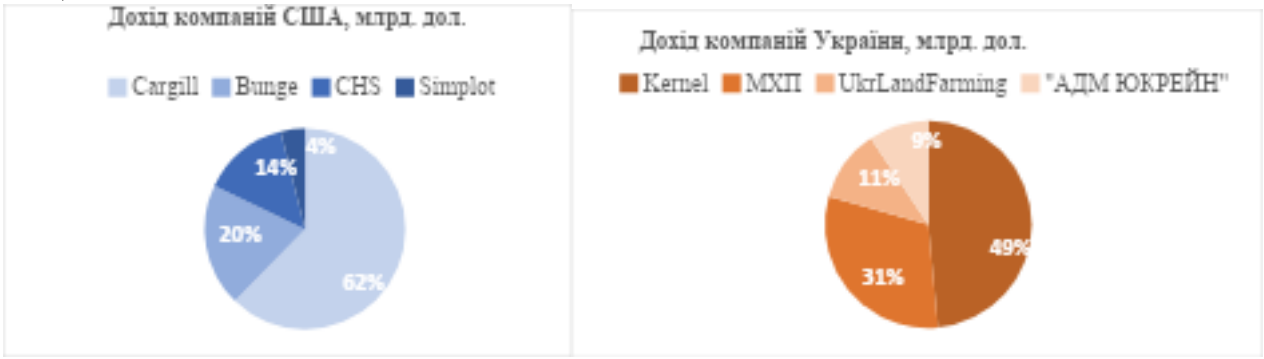

Рис. 1. Доходи компаній США та України у сфері агропромислового комплексу
Джерело: складено авторами на основі [7], [8].

Таким чином, зростання рівня концентрації на агропродовольчих ринках США і України, незалежно від переважаючої організаційно-правової форми та розмірів аграрних підприємств, потребує посиленої уваги державних органів, які забезпечують реалізацію конкурентної політики в країні, адже ці процеси можуть негативно вплинути не тільки на конкурентне середовище на галузевих ринках, а й на продовольчу безпеку цих держав.

Список використаних джерел

1. Promoting Competition in the American Economy. (2021). A Presidential Document by the Executive Office of the President on 07/14/2021. https://www.federalregister.gov/documents/2021/07/14/2021-15069/promoting-competition-in-the-american-economy.

2. MacDonald, J.M., Dong, X., & Fuglie, K.O. (2023). Concentration and Competition in U.S. Agribusiness. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, EIB-256. URL: https://ers.usda.gov/sites/default/files/_laserfiche/publications/106795/EIB-256.pdf?v=87758.

3. Звіт Антимонопольного комітету України за 2024 рік. (2025). Антимонопольний комітет України. https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti/zvit-2024.

4. Svechkar I., Verbolyuk P., Panchak A., Gadomska O., Bobrovska O., Pozhar A., Voznyuk O., Glushchenko S. (2025). Main Developments in Competition Law and Policy 2024 – Ukraine. Kluwer Competition Law Blog. URL: https://legalblogs.wolterskluwer.com/competition-blog/main-developments-in-competition-law-and-policy-2024-ukraine/

5. АМКУ перевіряє обґрунтованість підвищення цін на курячі яйця. (2024). Офіційний сайт антимонопольного комітету України. https://amcu.gov.ua/news/amku-pereviriaie-obgruntovanist-pidvyshchennia-tsin-na-kuriachi-iaitsia.

6. Шацька, З. Я. (2024). Інтеграційний розвиток підприємництва агропромислового сектору національної економіки. дис. ... д-ра економічних наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. КНУТД, 540 с.
7. Top Agriculture companies in United States - September, 2025. URL: https://www.zoominfo.com/top-lists/top-agriculture-companies-in-US
8. Топ-20 найбільших компаній АПК України. URL: https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-20-naybilshih-kompaniy-apk-ukrajini.

ЗАБОРОНЮК К.В.
Науковий керівник: СИЛКІНА Ю.О.
Державний торговельно-економічний університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах стратегічного євроінтеграційного курсу України питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Для успішного виходу на європейський ринок компаніям слід не лише відповідати стандартам якості продукції, а й діяти згідно з сучасними принципами бізнесу. Одним із ключових аспектів, які дедалі більше розглядаються як стратегічний ресурс, є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Вона виступає важливим нематеріальним активом компанії, що сприяє довгостроковим перевагам у конкурентній боротьбі. Хоча КСВ не має матеріальної форми, вона додає вагомої цінності через підвищення довіри, репутації та лояльності серед стейкхолдерів.

Впровадження КСВ-практик дедалі очевидніше стає своєрідним індикатором інвестиційної привабливості. Компанії, що використовують прозорі підходи до ESG-звітності та інтегрують свою діяльність із цілями сталого розвитку (SDGs), мають значно більше шансів залучати міжнародні фінансові ресурси. Сучасні дослідження підтверджують, що більшість інституційних інвесторів все частіше враховують ESG-критерії при розробці своїх стратегій.[1]

Соціальна відповідальність позитивно впливає на репутацію підприємства та рівень довіри споживачів. Водночас реалізація програм соціального та екологічного змісту або відповідальне ставлення до працівників сприяють зростанню лояльності клієнтів і зміцненню іміджу компанії на ринку. Інтеграція КСВ у систему корпоративного управління дозволяє не тільки мінімізувати операційні ризики, а й зміцнити довіру зацікавлених сторін, забезпечуючи сталість і конкурентоспроможність бізнесу загалом. [2]

Для українських підприємств особливу роль відіграють стандарти ISO 26000 та європейські принципи відповідального бізнесу. Вони сприяють підвищенню прозорості, рівню підзвітності підприємств та допомагають вибудовувати довірливі відносини з іноземними партнерами, що полегшує вихід на європейські ринки.

Однак поширенню КСВ в Україні перешкоджають певні чинники: недостатня законодавча база, несприятливі умови бізнес-середовища, корупція, бюрократична тяганина, слабка державна підтримка інституту соціального партнерства. Також відзначаються недооцінка взаємозв'язку між економічними та соціальними аспектами розвитку, недоліки в управлінні соціальними ресурсами, а також викривлене розуміння КСВ як піар-інструменту або способу приховування прибутків. Попри перелічені труднощі, спостерігаються позитивні зміни щодо впровадження КСВ в Україні. Особливо після початку масштабної війни українські компанії активніше інвестують у підтримку співробітників, громад та соціальних ініціатив, усвідомлюючи важливість стійкості та довіри. Цей тренд свідчить про поступове формування більш відповідального і соціально орієнтованого бізнес-середовища.[3]

У державах ЄС КСВ реалізується через різноманітні практики — від скорочення обсягів відходів до соціальних програм для працівників. Наприклад, такі компанії як Lego Group інвестують у відновлювану енергію і зменшують пакувальні матеріали, BMW Group працює над зниженням викидів і підтримує освітні ініціативи, а Microsoft і Google створюють гнучкі

умови праці та фінансують екологічні програми.[4] Цей досвід можна адаптувати і в Україні: шляхом розвитку внутрішніх програм підтримки працівників, участі в екологічних проєктах і соціальних ініціативах місцевого значення. Це покращить репутацію українських компаній.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах виступає ключовим інструментом для зміцнення конкурентних переваг компаній як в Україні, так і за її межами. Практика країн ЄС свідчить, що впровадження КСВ сприяє завоюванню довіри споживачів, залученню інвестицій та забезпеченню сталого бізнес-розвитку. В українському контексті це набуває особливого значення в період євроінтеграції та у фазі відновлення після війни. КСВ допомагає створювати бізнес з високою соціальною відповідальністю, зміцнювати корпоративну репутацію та підтримувати місцеві громади. Орієнтація на принципи соціальної відповідальності та дотримання європейських стандартів відкривають перед українськими компаніями шляхи до довгострокового розвитку та успішної інтеграції на європейський ринок.

Список використаних джерел:

1. Благун І., Романюк М. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційних процесів підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 157–162. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-22 (дата звернення: 09.10.2025).

2. Гурський А. Соціальна відповідальність бізнесу як стратегічний чинник сталого розвитку в умовах повоєнної відбудови. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 528–533. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-74 (дата звернення: 09.10.2025).

3. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-economic relations in the digital society*. 2022. Т. 4, № 46. С. 49–57. URL: https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476 (дата звернення: 09.10.2025).

4. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. *Економіка України*. 2014. № 3 (628). С. 70–82.

ЗАВЕРБНИЙ А. С.
ШАРОВСЬКИЙ Я. О.
ГАДИК В. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВІЗУВАННЯ: ЄВРОІНТЕҐРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

За сучасних глобалізаційних умов, технологічної революції цифровізування стало ключовим чинником трансформування конкурентного середовища, змінюючи вже традиційні бізнес-моделі, структуру ринків, способи просування товарів/послуг, методи державного контролювання за конкуренцією. Для України, із обраним курсом євроінтегрування, формування ефективної конкурентної політики на основі цифрових технологій є не лишень внутрішньою потребою економічного розвивання, але й надважливою умовою адаптування до норм ЄС. Сьогодні саме цифровізування виступає ключовим фактором трансформування конкурентної політики. Адже цифрові технології створюють нові можливості для бізнесу: автоматизування процесів, аналітика великих даних, електронна комерція, платформи спільного доступу. Водночас вони ускладнюють контролювання за конкуренцією, оскільки зростає частка ринкової влади цифрових платформ, відбувається концентрування даних у великих корпораціях, з’являються нові форми зловживання домінуванням.

Сучасна конкурентна політика має обов’язково враховувати такі явища, як алгоритмічне ціноутворення, мережеві ефекти, асиметрія інформації, кросплатформенне інтегрування. Традиційні інструменти антимонопольного регулювання часто виявляються неефективними за умов цифрової економіки, що потребує впровадження нових механізмів моніторингу, оцінювання ринкової влади тощо. Аналізування сучасних тенденцій дозволило виокремити ключові проблеми формування конкурентної політики за умов цифровізування. Сьогодні ними

виступають наступні: недостатня цифрова зрілість державних інституцій (в Україні процеси цифрового моніторингу ринків, електронного збору доказів і аналізу ринкових даних лише розпочинаються); правова невизначеність у сфері цифрової конкуренції (чинні нормативно-правові документи не повністю враховують специфіку платформеної економіки, Big Data, автоматизованих алгоритмів ціноутворення тощо); відсутність єдиного цифрового ринку (доступ суб'єктів господарювання до цифрових платформ, ринків залишається покищо фрагментованим, що стримує розвивання внутрішньої конкуренції); концентрування ринку, зловживання домінуючим становищем (глобальні цифрові компанії часто витісняють національних гравців через переваги в капіталі, даних, технологіях); низький рівень кібербезпеки, захисту комерційних даних тощо. Що ж стосується євроінтеграційного вектору розвивання України, зокрема в контексті цифрової конкурентної політики, то ЄС формує нову модель регулювання цифрових ринків, орієнтовану на баланс між інноваційністю, конкурентністю. Для України інтегрування до європейського цифрового ринку означає необхідність гармонізування законодавства із антимонопольними директивами ЄС; запровадження цифрових інструментів у діяльність Антимонопольного комітету України; розвивання єдиних стандартів відкритих даних, прозорих процедур розслідувань; формування міждержавного партнерства у сфері кібербезпеки та цифрової етики тощо.

Основними перспективами розвивання конкурентної політики через цифровізування виступають автоматизування аналітики ринку; використання штучного інтелекту для виявлення картельних змов, монополістичних практик; зміцнення прозорості (публічний доступ до баз даних про рішення антимонопольних органів сприятиме довірі бізнесу, суспільства); підвищення рівня адаптивності регулювання; підтримання малого, середнього бізнесу; інтегрування до європейського цифрового простору. Формування конкурентної політики на основі цифровізування повинно стати стратегічним напрямком інтегрування України до європейського економічного простору. Адже цифрова конкурентна політика здатна не лишень забезпечувати рівні умови для бізнесу, але й стати рушієм інноваційного розвивання, що відповідає євроінтеграційним прагненням України.

ЗАХАРЧУК М. Є.
Національний університет «Львівська політехніка»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ ТА ПІДХОДИ ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ НА РІВНІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

До початку повномасштабної війни (станом на 01.01.2022), за даними ЄДЕБО, в Україні функціонувало близько 320 самостійних університетів, інститутів та академій, а також 45 самостійних коледжів. З цього числа 220 ЗВО були державними, 32 – комунальними та 113 – приватними. Заклади вищої освіти мали у своїй структурі 450 філій та фахових коледжів

Війна негативно позначилася на освітньому процесі. За даними, опублікованими в 2024 році на сайті saveschools.in.ua, що є ресурсом МОН, 3428 закладів освіти в Україні пошкоджено та 365 зруйновано повністю. Ці дані «збігаються» з оцінками Світового банку. Загалом, станом на 25 липня 2024 року 14,73% навчальних закладів України зазнали пошкоджень або повністю знищені.

За даними МОН України, постраждали найбільше (пошкоджені або знищені) такі заклади освіти: школи – 1922 (47%), дитячі садочки – 1403 (34%), заклади позашкільної освіти – 204 (6%), заклади професійної освіти – 196 (5%), заклади фахової передвищої освіти – 174 (4%), заклади вищої освіти – 126 (3%), заклади спеціалізованої освіти – 36 (1%).

Публічну політику у сфері вищої освіти формує та реалізує Міністерство освіти і науки України (МОН). У сфері управління МОН (2022 рік) перебувало 157 державних ЗВО. Інші державні ЗВО підпорядковувалися іншим міністерствам та відомствам.

Повномасштабне вторгнення військ рф на територію України 24 лютого 2022 року різко змінило перебіг усіх управлінських процесів в Україні. Сфера вищої освіти не була винятком.

Публічну політику в цій сфері було спрямовано передусім на мінімізацію шкідливих наслідків від військового вторгнення. Однак попри втому, тривогу та виклики повномасштабної війни, українська система освіти продовжує функціонувати.

Публічне управління в Україні перебуває в процесі розвитку та подальшої трансформації. Є певні досягнення (реформа децентралізації, реформа державних закупівель, цифровізація адміністративних послуг, зміцнення інституцій громадянського суспільства тощо), але реформи продовжуються, і вони спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та відповідальності влади, а також на залучення широкого спектру стейкхолдерів до управління, у тому числі й у сфері освіти.

До найгостріших проблем в системі освіти України можна віднести:

- зменшення кількості абітурієнтів і студентів, що потребує оптимізації мережі закладів освіти. Відповідно проблемою є невідповідність мережі закладів освіти, в першу чергу, вищої, України повоєнним потребам України та її регіонів з урахуванням наслідків війни з росією, змін у чисельності населення, релокації підприємств і бізнесів різних сфер економіки;
- невідповідність обсягів підготовки фахівців з вищою освітою в ЗВО України у розрізі конкретних кваліфікацій вищої освіти сучасним та повоєнним потребам України, її регіонів з урахуванням наслідків війни з росією, змін у чисельності населення, релокації підприємств і бізнесів різних сфер економіки;
- неефективна систему фінансування закладів освіти;
- зниження якості освіти;
- брак професійної підготовки керівників та менеджерів закладів;
- забезпечення академічної доброчесності в умовах інформаційного суспільства та дистанційної освіти, використання штучного інтелекту як здобувачами освіти, так і науково-педагогічними працівниками.

Забезпечення надання якісної освіти потребує належного рівня фінансування. Завдяки зусиллям Уряду та центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства освіти і науки України, від початку війни Україна отримує фінансову підтримку у сфері освіти від міжнародних організацій, ЄС та урядів іноземних країн. Держава зосереджена на двох базових складових процесу трансформації закладів вищої освіти – зміна системи фінансування та перетворення закладів вищої освіти у небюджетні установи.

Зміна моделі фінансування вищої освіти в Україні спрямована на перехід до принципу «гроші ходять за студентом», що передбачає ширше державне співфінансування навчання, коли держава частково оплачує навчання, а студент обирає заклад та освітню програму. Основна мета – підвищення ефективності використання державних ресурсів шляхом гнучкішого розподілу фінансування та розширення можливостей для вступників.

В Україні на початку 2024 р. підготовлено проект Закону №10399, який пропонує змінити модель фінансування вищої освіти, зокрема запровадити систему державних грантів. Таким чином, законопроект пропонує диверсифікувати бюджетне фінансування вищої освіти, зокрема шляхом запровадження державних грантів паралельно з державним замовленням. Норми законопроєкту передбачають збільшення частки вступників, які отримують фінансову підтримку свого навчання від держави. Цю підтримку, абітурієнти здобуватимуть у формі гранта – чіткої суми грошей, яку зможуть використати на покриття вартості контракту із закладом вищої освіти. Сума гранту визначатиметься урядом. Протягом наступних п'яти років частка вступників, які можуть отримати повну або часткову державну фінансову підтримку для здобуття вищої освіти на денній формі навчання має збільшитися на 40%.

З метою удосконалення фінансування закладів вищої освіти заплановано поступовий перехід від статусу закладу вищої освіти як бюджетної установи в інший статус, наприклад, закладів некомерційного господарювання. Відхід від статусу бюджетної установи передбачає не лише зміну системи фінансування, а й використання закладами освіти коштів спеціального фонду. Ці кошти мають бути виведені з-під казначейського обслуговування і ними заклад зможе розпоряджатися на свій розсуд.

Держава повинна створити умови для того, щоб коледжі та університети могли самостійно наповнювати цільові фонди та оперативно інвестувати кошти в оплату праці, розвиток інфраструктури та інші аспекти. Університети в Україні мають широку автономію, яка відкриває їм можливості самим формувати і наповнювати власні бюджети, капіталізувати власні здобутки. Однак для цього ще має бути відповідна правова база, робота над якою триває.

Вже звичайною практикою є проникнення штучного інтелекту в освітній процес, – його використовують всі учасники навчального процесу і науковці. В Україні профільне міністерство працює над документами, які б врегулювали використання ШІ.

Міністерством освіти і науки України спільно з Міністерством цифрової трансформації розроблено «Рекомендації щодо відповідального впровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти». У квітні 2025 року їх було було оприлюднено. Мета цих рекомендацій: створити методичну основу для впровадження та раціонального використання технологій штучного інтелекту в закладах вищої освіти. Документ розроблено задля підтримки закладів вищої освіти в забезпеченні ефективного, етичного та безпечного використання системи ШІ в: освітньому процесі, науковій та інноваційній діяльності, процесі управління закладами вищої освіти. Використання систем ШІ в закладах вищої освіти рекомендовано врегулювати шляхом ухвалення відповідних політик, правил, процедур тощо.

В Україні «у спадок» від Радянського Союзу залишилось багато застарілих управлінських бюрократичних підходів, у тому числі й в управлінні закладами освіти. Тож актуальною є підготовка (перепідготовка) керівників освітніх закладів, орієнтованих на роботу в сучасних динамічних умовах. Як приклад роботи у цьому напрямі наведемо Програму професійного розвитку академічних менеджерів. Це ініціатива МОН України у співпраці з Британською Радою та Світовим банком, яка навчає керівників вишів модернізувати управління, здійснювати стратегічне планування та удосконалювати фінансовий менеджмент.

Участі у Програмі беруть команди державних закладів вищої освіти України, які знаходяться у сфері управління МОН. Мета Програми – зміцнення інституційної спроможності закладів вищої освіти України шляхом розвитку компетентності академічних менеджерів з питань трансформацій у вищій освіті, належного врядування, стратегічного та фінансового менеджменту, управління персоналом, інтернаціоналізації та інституційних змін.

Всі дії держави, спрямовані на реформування закладів освіти в Україні, спираються на відповідна стратегічні документи. Наприклад, щодо системи вищої освіти таким документом є «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» (схвалена розпорядженням Кабінету міністрів України від 23 лютого 2022 року №286-р).

Цей документ передбачає реалізацію 5-ти стратегічних цілей.

1. Підвищення ефективності управління в системі вищої освіти.

2. Зміцнення довіри громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти.

3. Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних груп населення.

4. Інтернаціоналізація вищої освіти України.

5. Підвищення привабливості закладів вищої освіти для навчання та академічної кар’єри.

Цілі та завдання Стратегії є детальною дорожньою картою для відбудови та продовження реформування системи вищої освіти в післявоєнний період. Виконання завдань, визначених Стратегією, дозволить зменшити деструктивні наслідки, спричинені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію незалежної України.

Отже, попри війну система освіти в Україні функціонує і виконує свої функції. Також трансформується і розвивається система публічного управління цією стратегічно важливою сферою. Ухвалюються як стратегічні документи, так і документи методичного характеру, направлені на підвищення ефективності закладів освіти.

ЗАЛІЗНА Л. В.
ТРАЧ М. Я.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИВАННЯ ДОКУМЕНТАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Поглиблення інтегрування України до європейського економічного простору передбачає гармонізування національної митної системи із правовими, технологічними стандартами ЄС. Визначальним елементом даного процесу є формування ефективного документально-інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств, що охоплює комплекс інформаційних технологій, баз даних, електронних сервісів і нормативно-документаційних процедур. За умов цифровізування зовнішньоекономічних відносин саме оперативність, достовірність, захищеність (особливо в умовах війни) інформаційних потоків визначають рівень ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств.

Митна діяльність є і залишатиметься складною, високоризиковою сферою взаємодії бізнесу, держави. Підприємства стикаються із проблемами дублювання документів, несумісності інформаційних систем, надмірного адміністративного навантаження та нестачі електронної взаємодії між митними органами і суб'єктами господарювання. За євроінтегрування виникає потреба у формуванні єдиної цифрової екосистеми митного адміністрування, що відповідала б принципам прозорості, автоматизування, взаємовизнання документів у межах єдиного митного простору. До ключових сучасних проблем документально-інформаційного забезпечення митної діяльності відносяться наступні: фрагментарність нормативно-правової бази (частковість гармонізування вітчизняного законодавства із Митним кодексом ЄС, Директивами щодо цифрової торгівлі); недостатня сумісність інформаційних систем; низький рівень автоматизування документообігу, що збільшує ризики помилок і затримок; проблеми кібербезпеки (нарощування кібератак на митні бази даних потребує створення комплексної системи захисту інформації); недостатній рівень цифрової грамотності персоналу тощо.

Перспективами подальшого розвивання документально-інформаційного забезпечення митної діяльності є такі: цифрове інтегрування з митними системами ЄС; розвивання електронного документообігу; формування і розвивання єдиного інформаційно-аналітичного простору (через об'єднання митних, логістичних, фінансових даних до спільної бази. Це дозволить забезпечувати прозорість, ефективність моніторингу, контролювання, регулювання); активізування використання штучного інтелекту, аналітики великих даних (дані технології дадуть змогу прогнозувати ризики, виявляти шахрайські операції, оптимізувати митні процеси тощо); гармонізування всіх митних процедур із вимогами ЄС; розвивання людського капіталу (підготовка фахівців з інформаційної безпеки, цифрового менеджменту, міжнародного митного права) тощо.

Оптимальний вступ України до єдиного цифрового ринку ЄС потребує глибокого модернізування документально-інформаційного забезпечення митної сфери.

У межах Угоди про асоціацію з ЄС передбачено гармонізування процедур електронного декларування, спільне використання електронних транспортних документів (e-CMR), участь у програмі Customs 2027. Зазначені кроки створюватимуть передумови для уніфікування митних операцій, підвищення привабливості України як торговельного партнера, інвестиційного реципієнта, зниження рівня транзакційних витрат для бізнесу.

Документально-інформаційне забезпечення митної діяльності виступає ключовою складовою цифрового трансформування зовнішньоекономічного сектору України. Його розвивання у євроінтеграційному напрямку забезпечуватиме синергію між державними структурами, бізнесом, міжнародними партнерами, сприятиме прозорості, безпеці митних процедур. Запровадження сучасних ІТ-рішень, електронного документообігу, інтегрованих баз

даних, стандартів ЄС стає необхідною умовою для підвищення рівня конкурентоспроможності українських підприємств, зміцнення їх позицій на міжнародному ринку.

ЗЕЛЕНЕВИЧ В. В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Сучасні умови розвитку українських підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Політичні та економічні зміни, глобальні кризи, торговельні обмеження і санкції створюють складне середовище для стратегічного позиціонування. У цьому контексті інтеграція ризик-менеджменту у стратегії позиціонування стає ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств, оскільки без системного управління ризиками компанії не можуть ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Реальні дані міжнародної торгівлі підтверджують необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегії позиціонування підприємств. Згідно з даними Євростату [1], у другому кварталі 2025 року імпорт ЄС з України зменшився на 9,3% порівняно з попереднім кварталом, тоді як експорт ЄС до України майже не змінився (-0,1%). У річному порівнянні імпорт знизився на 14,7%, а експорт зріс на 10,7%. Торгівельний профіцит ЄС з Україною у цьому періоді сягнув 6,4 млрд. €. Основними експортними позиціями України до ЄС були соняшникова олія (94%), кукурудза (67%), соєва олія (45%), деревина (12%) та насіння ріпаку (56%) [1]. Такі тенденції свідчать, що для ефективного реагування на коливання попиту та зміни кон'юнктури міжнародного ринку підприємствам необхідно впроваджувати системний ризик-менеджмент, який включає не лише стратегічне планування, а й використання сучасних технологій збору та аналізу даних.

У цьому контексті цифрові технології та аналітика великих даних виступають ключовими інструментами управління ризиками. Використання систем моніторингу ризиків та аналітичних платформ дозволяє виявляти потенційні загрози та можливості на ранніх етапах, сприяючи оперативному прийняттю управлінських рішень. Завдяки аналітичним інструментам компанії можуть прогнозувати коливання попиту на ключові експортні продукти та адаптувати виробничі і логістичні процеси відповідно до змін на зовнішніх ринках.

Стратегії позиціонування підприємств в умовах турбулентності повинні передбачати комплексну оцінку ключових глобальних факторів, серед яких політична стабільність партнерських країн, регуляторні обмеження, стан інвестиційного клімату, а також наявність і потенціал публічно-приватного партнерства. Така оцінка дозволяє підприємствам виявляти потенційні загрози та можливості на зовнішніх ринках і приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо вибору ринків, формування асортименту продукції та оптимізації логістичних ланцюгів. Практичне застосування ризик-менеджменту у цьому контексті включає розробку системи моніторингу зовнішніх ризиків, побудову сценаріїв розвитку подій, аналіз варіантів дій у разі геополітичних або економічних змін, а також інтеграцію прогнозних моделей попиту і пропозиції. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з державними та міжнародними органами, іноземними інвесторами і партнерами, зміцнювати інституційну спроможність, підвищувати довіру на міжнародному ринку та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу навіть за умов високої нестабільності зовнішнього середовища. Прикладом може слугувати досвід українського аграрного сектору, де системний ризик-менеджмент і використання аналітичних платформ дозволяє адаптувати експортні потоки соняшникової олії та кукурудзи до змін на ринку ЄС, мінімізуючи збитки від коливань попиту і митних бар'єрів.

Інтеграція ризик-менеджменту у стратегії позиціонування також має важливе соціальне та економічне значення. Вона сприяє формуванню стабільних робочих місць, підвищенню

мотивації персоналу та розвитку корпоративної соціальної відповідальності. На практиці це означає, що підприємства, які системно оцінюють ризики і планують дії за різними сценаріями, можуть забезпечувати безперервність виробничих процесів, навіть за умов глобальних коливань цін на сировину або переривань логістичних ланцюгів. Наприклад, українські компанії харчової та аграрної промисловості, впроваджуючи цифрові системи моніторингу та аналітики, успішно адаптовують експортні поставки соняшникової олії, соєвої олії та кукурудзи до змін попиту на ринку ЄС, тим самим підтримуючи фінансову стабільність та конкурентні позиції на міжнародній арені.

Отже, інтеграція ризик-менеджменту у стратегії позиціонування підприємств є необхідною умовою для ефективного реагування на зовнішньоекономічні виклики та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Практична реалізація цього підходу включає впровадження комплексних систем оцінки і управління ризиками, використання цифрових аналітичних платформ для прогнозування ринкових коливань, а також розвиток публічно-приватного партнерства для підвищення довіри і інституційної спроможності. Такий системний підхід дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність у турбулентному бізнес-середовищі, а й сприяти національному економічному розвитку та зміцненню економічної безпеки України.

Список використаних джерел:

1. EU trade with Ukraine – latest developments (2025). Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments.

ЗУБРИЧ П. В.
Науковий керівник: Геннадій ЩЕРБАК
Державний торговельно-економічний університет

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ПРАВА ЄС

Гармонізація правової системи України до права ЄС є досить актуальним і важливим питанням, адже це не лише співробітництво з європейськими партнерами, а й забезпечення захисту прав та інтересів громадян, незалежність держави, політична стабільність та економічний розвиток країни. Реформи, що реалізовуються в рамках цього процесу, спрямовані на розбудову такого механізму держави, який би відповідав європейським стандартам.

З розширенням Європейського Союзу його право поступово, природно і об'єктивно має вплив на правові системи сусідніх держав, включаючи Україну, яка співпрацює з ЄС ще з часів отримання незалежності у 1991 році. Підписавши Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 21 березня 2014 р. [1], Україна остаточно визначилася з вектором свого розвитку. Але в рамках цієї угоди було передбачено багато зобов'язань з української сторони, виконання яких мало наслідком отримання статусу кандидата в члени ЄС у 2022 році.

Серед багатьох зобов'язань гармонізація законодавства передбачає суттєві зміни у численних секторах економіки та соціальної політики. Для початку державі-кандидатові необхідно створити демократичні основи для функціонування та розвитку, щоб вступити до союзу, адже демократія є одним із найважливіших цілей об'єднання. Але серед головних пріоритетів гармонізації в України є правове регулювання, митне законодавство, банківське законодавство, корпоративна звітність та оподаткування, інтелектуальна власність, охорона праці, фінансові послуги, державні закупівлі, охорона здоров'я та життя людей, тварин та рослин, довкілля, охорона прав споживачів, непряме оподаткування, технічні правила і стандарти, ядерне законодавство, транспорт. Втім, цей процес ускладнюється браком фінансових та технічних ресурсів. Україні необхідні кваліфіковані кадри та фінансова підтримка для розробки законодавчих актів, які відповідатимуть стандартам ЄС.

На відміну від багатьох інших угод про асоціацію, Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає «динамічне наближення». Це означає, що наближення фактично ніколи не закінчується: щоразу коли відповідне право ЄС змінюється або замінюється новим законодавством, додатки до Угоди можуть стати предметом перегляду. [2, с.14] Тому в Україні процес гармонізації судової системи триває постійно, і він залишається одним з найважливіших викликів, адже відмінності між пострадянською та європейською правовими системами створюють труднощі в адаптації законодавства. Наприклад, питання корупції залишається актуальним, адже це є серйозною загрозою для демократії, правової держави та економічного розвитку країни. Країни-члени ЄС розуміють важливість протидії цьому явищу і активно співпрацюють у цьому напрямку. Щодо України, яка активно рухається до ЄС та має проблеми у питаннях протидії корупції, то ми маємо не лише вивчати, а й імплементувати досвід ЄС в антикорупційній діяльності.

Європейський Союз фінансово підтримує Україну для впровадження антикорупційних реформ через різні програми та ініціативи. Однією з таких програм є Програма підтримки антикорупційних заходів в Україні [3], яку фінансує ЄС. Технічна допомога у вигляді консультацій, навчання та обміну досвідом для підтримки антикорупційних реформ сприяє підвищенню прозорості та відкритості у діяльності уряду та інших органах влади, що сприяє участі громадян у моніторингу, контролі за діяльністю влади та оцінки антикорупційних реформ у країнах-учасницях для забезпечення їхньої ефективності та відповідності міжнародним стандартам.

Спроможності України щодо запобігання та протидії корупції включають різні аспекти, які спрямовані на зміцнення антикорупційних механізмів та покращення прозорості в урядових структурах. Деякі з ключових елементів переліку спроможностей України в цій сфері включають активізацію діяльності вже створених інституцій, зокрема: Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) [4], що здійснює розслідування корупційних злочинів у високих посадових осіб, а також забезпечення прозорості та відкритості у діяльності органів влади; Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) [5], що не лише веде розслідування корупційних злочинів, але й подає їх до суду; Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) [6] – відповідає за декларування майнового стану посадових осіб та контроль за конфліктом інтересів, що сприяє підвищенню прозорості та відкритості в урядових структурах. Виключну роль у формуванні антикорупційних заходів країни відіграють законодавчі ініціативи з удосконалення антикорупційного законодавства у частині його інтеграції до норм та стандартів ЄС. Слід зазначити, що Україна прийняла низку законів та підзаконних актів, спрямованих на зміцнення антикорупційних механізмів, включаючи створення Вищого антикорупційного суду (ВАКС [7]) та відновлення електронного декларування для публічних осіб і посадовців.

Для покращення антикорупційного комітету та зміцнення інституційної спроможності в протидії корупції Україна вже сьогодні має вжити низку заходів, а саме: забезпечити ефективне функціонування антикорупційних органів шляхом фінансування та надання необхідних ресурсів, у т. ч. сучасних інформаційно-телекомунікаційних, для НАБУ, САП, НАЗК, ВАКС та інших антикорупційних органів; удосконалити антикорупційне законодавство, включаючи прийняття нових законів, які запобігають корупції, зміцнюють антикорупційні органи та встановлюють жорсткі покарання за корупційні діяння; забезпечити прозорість та відкритість шляхом доступу журналістів та викривачів корупції до інформації про діяльність органів влади різних рівнів, закупівельні процедури, фінансові потоки, бюджетні витрати, тощо, що сприятиме виявленню корупції та підвищить відповідальність посадових осіб та забезпечувати механізми звернення громадян зі скаргами на корупцію.

Вважаю, що ці кроки можуть допомогти Україні зміцнити інституційну спроможність у протидії корупції та побудувати стійкі антикорупційні механізми. Адже вступ України до ЄС може стати каталізатором для зміцнення антикорупційних зусиль в країні.

Повномасштабна російська агресія змусила Україну прискорити деякі реформи, але також принесла нові виклики. Зокрема, під час воєнного стану з'явилися ризики для ефективності

антикорупційної політики через перенаправлення державних ресурсів на оборону та посилення контролю за державною допомогою. Попри ці труднощі, Україна продовжила розслідування високопосадової корупції, зокрема завдяки роботі антикорупційних органів – НАБУ, САП і НАЗК. Проте, Україні слід продовжити вдосконалення законодавчої бази і гарантувати незалежність антикорупційних інститутів для подальшого просування до стандартів ЄС та підготовки до майбутніх етапів євроінтеграції.

Одним з основних інструментів гармонізації стала також прийнята у 2021 році Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки [8], яка базується на кращих практиках ЄС та рекомендаціях Стамбульського плану дій. Цей документ зобов'язує державу впроваджувати принципи відкритості та прозорості на всіх етапах взаємодії державних органів з громадянами. У стратегії визначено ряд основних напрямків, зокрема: підвищення якості розслідування корупційних справ, захист викривачів корупції, а також розвиток електронного урядування. Важливим кроком у гармонізації стало також прийняття Закону «Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо посилення самостійності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури»[9], який підвищив незалежність САП і розширив її повноваження у процесі розслідувань.

У результаті проведеного аналізу процесу гармонізації українського законодавства до права ЄС у сфері боротьби з корупцією можна зробити низку важливих висновків.

По-перше, Україна значно просунулася в інтеграції європейських стандартів у сфері боротьби з корупцією завдяки системним реформам, таким як створення незалежних антикорупційних органів (НАБУ, САП, НАЗК та ВАКС). Це дозволило не лише підвищити рівень довіри до правоохоронної системи, але й створити необхідні умови для розслідування корупційних злочинів на високих рівнях влади.

По-друге, гармонізація українського законодавства з acquis ЄС продовжує бути складним і тривалим процесом, що потребує постійних змін у законодавчій та інституційній сферах. Проблеми, з якими стикається Україна, включають відсутність повної незалежності судової системи та політичний тиск на антикорупційні органи, що є перепоною для досягнення максимального рівня ефективності в боротьбі з корупцією. Війна, що триває в Україні, також ускладнює процес реформування через додаткове навантаження на ресурси та фінансову допомогу.

Проте, всупереч труднощів, Україна продовжує рухатися до членства в ЄС, виконуючи рекомендації міжнародних партнерів та вдосконалюючи інституційний потенціал в антикорупційній сфері. Уряду та антикорупційним органам необхідно продовжувати реформувати судову систему, посилювати захист викривачів корупції та вдосконалювати механізми моніторингу та підзвітності. Лише за таких умов Україна зможе досягти ефективної боротьби з корупцією, відповідаючи вимогам Європейського Союзу та наближаючись до повної інтеграції в європейську правову систему.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ від 27 червня 2014 р. № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
2. Рекомендації для українських органів державного управління щодо наближення українського законодавства до права ЄС: навч. посіб. / за заг. ред. Р.А. Колісника. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2016. 256 с.
3. Програма підтримки антикорупційних заходів в Україні: міжнародний документ. Київ: Представництво Європейського Союзу в Україні, 2018. 150 с.
4. Національне антикорупційне бюро України. URL: https://nabu.gov.ua.
5. Спеціалізована антикорупційна прокуратура. URL: https://sap.gov.ua.
6. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://nazk.gov.ua.
7. Вищий антикорупційний суд. URL: https://vaks.gov.ua.

8. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2022. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf.

9. Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо посилення самостійності Спеціалізованої антикорупційної прокуратури: Закон України № 3509-IX від 08.12.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3509-ix.

КАРАСЮК І. О.
Науковий керівник: ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.
Державний торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

Стрімкий розвиток електронної комерції (e-commerce) – економічне явище, що спостерігається у все більшої кількості країн. Середньорічні темпи зростання e-commerce у світі сягають близько 15%, а понад третина населення часто здійснює покупки онлайн [1].

Електронна комерція в Україні активно розвивається завдяки удосконаленню інформаційних технологій. Велика кількість компаній переходить на онлайн-торгівлю, пропонуючи широкий асортимент товарів і послуг. Популярність e-commerce зумовлена зручністю, доступністю та економією часу для споживачів. Ця сфера стає важливою складовою національної економіки, тому правильне формування та реалізація конкурентної політики є необхідною умовою для забезпечення її сталого розвитку, особливо в контексті євроінтеграційних процесів. Наближення регуляторних норм до стандартів ЄС сприятиме зменшенню бар'єрів та обмежень у двосторонній торгівлі між Україною та Європейським Союзом, що матиме позитивний ефект на економіку країни [2, с. 6].

Електронна комерція вимагає нових підходів регулювання конкуренції, адже має певні особливості цифрового ринку. Підприємці мають можливості виходу на міжнародний ринок, що ускладнює визначення конкурентного середовища. E-commerce дозволяє активно використовувати персоналізацію та аналітику, тому компанії збирають і аналізують дані про споживачів, що робить рекламні кампанії більш ефективними. Таким чином перевагу отримує той, хто краще володіє інформацією. Змінює стандартний підхід до конкуренції і те, що великі маркетплейси є одночасно місцями для торгівлі та конкурентами для продавців. Саме на таких платформах найчастіше спостерігається оптимізація цін за допомогою алгоритмічного ціноутворення [3]. З одного боку це стає перевагою, а з іншого може призводити до того, що ціни «погоджуються» без прямої домовленості між компаніями.

У Європейському Союзі було розроблено Акт про цифрові ринки (DMA), що має на меті забезпечити вищий рівень конкуренції на Європейських цифрових ринках. Цей нормативно-правовий акт запобігає зловживанню великими компаніями своєю ринковою владою та полегшує вхід на ринок. Акт про цифрові послуги (DSA) зобов'язує великі онлайн-платформи розкривати систему роботи алгоритмів для створення рівних умов всіх учасників ринку [4]. Дослідження європейських регулюючих органів показали, що кілька великих платформ стали онлайн-гейткіперами, завдяки контролю ключових каналів розповсюдження через низку чинників серед яких: сильні мережеві ефекти в цифровому середовищі (тобто користувачі більш схильні цінувати та вибирати платформи з великою базою користувачів), їх ролі посередника між продавцями та клієнтами, а також їх здатності отримувати доступ до великих обсягів даних [5]. Антимонопольні органи можуть розслідувати та накладати штрафи на компанії, які використовують персоналізовані дані для недобросовісної конкуренції. Такий підхід створює умови для успішного розширення електронної комерції та ефективного її регулювання.

Антимонопольне законодавство України здебільшого не враховує специфіки цифрових ринків, не має відповідних європейським DMA та DSA інструментів для регулювання діяльності gatekeeper-платформ [6]. Малий та середній бізнес недостатньо обізнаний щодо правил цифрової конкуренції, способів протидії її нечесним методам, а держава не має потрібних механізмів для впливу на діяльність міжнародних гігантів, що фактично створює нерівні можливості на ринку [7]. Національна нормативно-правова база лише частково охоплює питання функціонування онлайн-платформ та цифрових ринків. В Антимонопольному комітеті України відсутня достатня кількість фахівців для роботи з цифровими ринками, АМКУ не вистачає повноважень та певних інструментів для роботи з бізнесом у сфері e-commerce у випадку виявлення порушень.

Оскільки електронна комерція розвивається швидкими темпами, законодавство повинно швидко на це реагувати та здійснювати комплекс заходів для зміцнення позицій Антимонопольного комітету України та посилення співпраці з європейськими антимонопольними органами. Необхідно створити чітку нормативну базу, що враховуватиме вимоги до прозорості алгоритмів і використання даних споживачів, підвищити швидкість реагування на порушення конкурентного законодавства, пов'язані з цифровими платформами. Важливим є залучення експертів, які володіють знаннями у галузі інформаційних технологій, а також систематичне підвищення кваліфікації співробітників АМКУ. В умовах зростання популярності онлайн-бізнесу необхідно покращувати обізнаність українських підприємців щодо конкурентної політики та вимог до цифрової торгівлі [8]. Одночасно потрібно залучати суспільство до моніторингу діяльності цифрових платформ, надаючи інструменти для подання скарг за порушення правил добросовісної конкуренції. Також важливо врегулювати системи оподаткування у сфері e-commerce, щоб уникнути тінізації ринку [9, с. 87]. Такий комплексний підхід стимулює розвиток електронної комерції в Україні, закріпить її позиції на ринку та збільшить довіру споживачів.

Список використаних джерел:

1. Дудка О. Що чекає на український ринок e-commerce у 2025 році: виклики та поради експертів. Асоціація ритейлерів України. 2025. 28 серпня. URL: https://rau.ua/novyni/shho-chekaie-na-ukrainskij-rinok-e-comm-u-2025/ (дата звернення: 08.10.2025).
2. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15.
3. Автоматизація ціноутворення в e-commerce: як підвищити прибуток і конкурентоспроможність. Price Control. 2025. 13 березня. URL: https://www.pricecontrol.com.ua/ua/avtomatizacziya-czinoutvorennya-v-e-commerce/ (дата звернення: 08.10.2025).
4. Соколенко В. М. Н. Цифрові гіганти та нові правила гри: як ЄС змінює правила, а Україна готується до змін, – Крістіна Гаврилюк, Мінцифри, в подкасті «Медіуми». Детектор медіа. 2024. 17 вересня. URL: https://detector.media/mediumy/article/232257/2024-09-17-tsyfrovi-giganty-ta-novi-pravyla-gry-yak-ies-zminyuie-pravyla-a-ukraina-gotuietsya-do-zmin-kristina-gavrylyuk-mintsyfry-v-podkasti-mediumy/ (дата звернення: 08.10.2025).
5. European Parliamenr. (2020). Regulating digital gatekeepers. Background on the future digital markets act. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659397/EPRS_BRI(2020)659397_EN.pdf
6. Акт про цифрові послуги (DSA) та Акт про цифрові ринки (DMA): нові підходи ЄС до регулювання Інтернет-посередників. Лабораторія цифрової безпеки. 2022. 7 жовтня. URL: https://dslua.org/publications/akt-pro-tsyfrovi-posluhy-dsa-ta-akt-pro-tsyfrovi-rynky-dma-novi-pidkhody-yes-do-rehuliuvannia-internet-poserednykiv/ (дата звернення: 08.10.2025).
7. Долматов Д. Сучасні цифрові рішення для малого та середнього бізнесу в Україні. ABM Cloud. 2024. 18 червня. URL: https://abmcloud.com/uk/suchasni-czifrovi-rishennya-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-v-ukrayini/ (дата звернення: 08.10.2025).
8. Polyukhovych V. Protection Of Economic Competition On Digital Markets In Ukraine. University Scientific Notes. 2024. № 5 (101). P. 17–30. URL: https://doi.org/10.37491/UNZ.101.2.

9. Рубаненко І. М., Шепель І. В. Електронна комерція в ЄС та Україні: тренди, виклики та перспективи. Трансформаційна економіка. 2025. № 1(10). С. 84–89. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-13.

КІЛІЄВИЧ О. І.
Києво-Могилянська школа врядування
імені Андрія Мелешевича, НаУКМА

РИНКИ ПРАЦІ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ЯК САМОДОСТАТНЬОЇ ЦІННОСТІ

Питання конкуренції на ринках праці, структури ринків праці (як й інших ринків факторів виробництва) досить глибоко досліджуються в неокласичній і неінституціональній економічних теоріях. У межах неокласичної парадигми конкуренція на ринку праці розглядається як процес вирівнювання заробітних плат відповідно до граничної продуктивності праці за умов повної мобільності робочої сили. Неоінституціональна економіка та теорія пошуку роботи (*search theory*) розкривають обмежену конкуренцію між роботодавцями через транзакційні витрати, інформаційну асиметрію та монопсонічну владу.

Водночас, традиційна антимонопольна політика зосереджується на товарних ринках і ринках послуг, рідше — на ринках капіталу, а ринок праці здебільшого залишається поза її увагою. Українське законодавство («Про захист економічної конкуренції») не містить прямих положень щодо порушень конкуренції між роботодавцями, наприклад, заборона переманювати працівників (*no-poach agreements*) чи узгоджених дій щодо заробітної плати. Антимонопольний комітет України (АМКУ) не розглядає ринки праці як окремий об’єкт аналізу ринкової влади. Інша ситуація з конкуренційною політикою на риках праці в країнах-членах ОЕСР. У 2010-х — особливо після 2016 року — антимонопольна політика у США та ЄС почала системно охоплювати ринкову владу роботодавців і антиконкурентні практики на ринках праці (U.S. Department of Justice, 2016; Aresu, 2024; OECD, 2022).

Однак, у контексті євроінтеграції та поступової гармонізації з правом ЄС (*acquis communautaire*) варто очікувати розширення сфери аналізу конкуренції на ринки праці і в Україні. Для АМКУ це означатиме необхідність адаптації методології оцінки ринкової влади, міжвідомчої координації з Мінекономіки, Держпраці та Держслужбою зайнятості, а також запровадження аналітичних підходів до виявлення монопсонічних структур на національних і регіональних ринках праці. Такі зміни сприятимуть інтеграції України у «соціальну Європу» (Європейська Комісія, 2022), де ринкова влада роботодавців розглядається як форма спотворення конкуренції, що впливає на добробут працівників, продуктивність та інноваційний розвиток.

Активне впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) радикально змінює структуру ринків праці та розподіл ринкової влади між роботодавцями й працівниками. Алгоритмічні системи підбору персоналу, моніторингу продуктивності, визначення заробітної плати та управління трудовими потоками формують нову конфігурацію конкуренції на ринках праці, де традиційні економічні механізми доповнюються або навіть заміщуються алгоритмічними механізмами контролю. Такі процеси мають подвійний ефект. З одного боку, вони підвищують ефективність ринку, зменшують транзакційні витрати й можуть сприяти кращому узгодженню попиту й пропозиції праці. З іншого — створюють ризики концентрації ринкової влади у великих цифрових платформ і технологічних корпорацій, які володіють масивами даних про працівників, замовників і ціни праці. Алгоритмічна координація або «паралельна поведінка» (*algorithmic collusion*) може замінити класичні змови між роботодавцями, тоді як платформи праці (Uber, Amazon Mechanical Turk, Upwork тощо) часто виступають де-факто монопсонічними посередниками між працівниками й споживачами.

У цьому контексті антимонопольна політика у провідних країнах зазнає структурного зміщення. Так, у США Федеральна торгова комісія та Міністерство юстиції досліджують використання ШІ та алгоритмів у контексті моніторингу заробітних плат, узгодженої поведінки на платформах праці та інформаційних обмінів між компаніями через спільні системи даних; У ЄС Єврокомісія у 2023 р. наголосила, що *антиконкурентна поведінка на ринках праці може бути посилена алгоритмічним управлінням*, а в межах Digital Markets Act і Artificial Intelligence Act передбачено моніторинг використання ШІ у трудових відносинах; OECD у публікаціях 2022-2024 рр. відзначає потребу адаптації конкурентного права до «гібридних ринків праці», де наймані працівники частково діють як незалежні агенти, але фактично перебувають під контролем платформ.

Отже, актуальність дослідження конкуренції на ринках праці в умовах експансії штучного інтелекту полягає у необхідності переосмислення меж антимонопольного регулювання: від контролю цін і злиттів — до аналізу алгоритмічної ринкової влади та цифрової монопсонії. Це створює новий виклик для країн, що прагнуть інтегруватися у європейський економічний простір, зокрема для України, де цифровізація та автоматизація праці розвиваються швидше, ніж відповідні регуляторні механізми. Для Антимонопольного комітету України та інших регуляторів це означає потребу у формуванні нової аналітичної рамки, що поєднує підходи конкурентного права, державної політики щодо розвитку штучного інтелекту та регулювання ринку праці.

Інституційні зміни на ринках праці через розвиток ШІ зачіпають як найманих працівників, так і роботодавців. Великі фірми, на відміну малих і середніх, мають більші можливості імплементовувати у свої виробничі технології і менеджмент (зокрема, і людськими ресурсами) технології ШІ, що потенційно збільшує їх конкурентні переваги у продуктивності.

Проте розвиток ШІ несе загрози самому існуванню фірмам, великим і малим, в їх традиційному вигляді. Проф. С. Махрум зазначає, що фірма «протягом століть організовувала економічне життя, перетворюючи людську працю на цінність через ієрархію та рутину; але оскільки агентний ШІ починає виконувати управлінську роботу з координації та прийняття рішень, інституції, які колись визначали сучасний капіталізм, починають поступатися місцем», і далі: «Коли Р. Коуз у 1937 році запитав, чому існують фірми, його відповіддю були транзакційні витрати; ця логіка визначила бюрократичну епоху, але у світі систем штучного інтелекту та мереж агентів, де витрати наближаються до нуля, вона більше не актуальна; бюрократія тепер проявляється в алгоритмічній формі, закодована в системи цифрового врядування, які автоматизують те, що колись забезпечували менеджери. На цьому тлі питання Коуза набуває нової актуальності. Протягом більшої частини 20-го століття корпоративна ієрархія виявилася ефективнішою за ринки в координації економічної поведінки. Оскільки ринки, доповнені штучним інтелектом, починають виконувати завдання, які раніше вимагали управлінського нагляду, відповідь стає менш чіткою» (Mahroum, 2025).

Однією з основних конкурентних переваг використання ШІ порівняно з людською працею вважається сприяння збільшенню продуктивності і прискоренню економічному росту. Проте багато авторитетних дослідників піддають цей аргумент сумніву. Так, лауреат премії Нобеля з економіки за 2024 р. Д. Аджемоглу зазначає, що «ми вже маємо приклади впровадження цифрових технологій на робочих місцях без чіткого уявлення про те, як вони підвищать продуктивність; тому ми не можемо виключити найгірший з усіх можливих світів: жодного трансформаційного потенціалу штучного інтелекту, але повне заміщення робочої сили, …; отже, і технічно можливо, і соціально бажано мати інший тип штучного інтелекту – такий із застосуваннями, які доповнюють працівників, захищають наші дані та конфіденційність, покращують нашу інформаційну екосистему та зміцнюють демократію» (Acemoglu, 2024).

Інший лауреат премії Нобеля М. Спенс застерігає про неоднозначні економічні та соціальні наслідки впровадження ШІ: «далеко не гарантовано, що підвищення продуктивності завдяки штучному інтелекту принесе широкі переваги з точки зору зайнятості та доходів; це залежить від того, що відбувається у двох сферах: інструментарії ШІ та на ринку праці; якщо ми не будемо обережними, штучний інтелект збільшить розрив між торговими та неторговими

секторами, що призведе до різкого зростання нерівності» (Spence, 2025). Професорка із Кембриджу Д. Койл застерігає про передчасність тверджень про позитивні економічні наслідки впровадження ШІ («незважаючи на ажіотаж та величезні кошти, що вкладаються у ШІ, нам досі бракує переконливих доказів того, що він трансформує світову економіку або підвищує продуктивність і ріст; без достовірних даних про його використання та переваги ми не можемо сказати, чи спостерігаємо ми справжню трансформацію, чи чергову спекулятивну бульбашку» (Coyle, 2025)).

Проф. Дж. П. Сінгх з Університету Дж. Мейсона (США) звертає увагу на негативні наслідки впровадження ШІ з огляду на етичні міркування. «Ігнорування етичних міркувань в ім'я інновацій у сфері штучного інтелекту – напрямок, обраний США – це шлях до катастрофи. Але вдавання, що високі етичні принципи вирішать реальні проблеми врядування, які створює ШІ, є аналогічно помилковим; найбільша дилема врядування у сфері ШІ полягає у встановленні принципів етичного використання технології без надмірного послаблення стимулів до інновацій. Поки що країни та регіони здебільшого не змогли знайти жодного балансу». На відміну до підходу США ЄС, на його думку, знаходить вихід із ситуації. «Закон ЄС про штучний інтелект 2024 року намагається застосувати збалансований підхід, класифікуючи застосування ШІ за ступенем ризику, при цьому діяльність з високим рівнем ризику регулюється більш жорстко, а діяльність з мінімальним ризиком залишається нерегульованою. Досвід ЄС у забезпеченні дотримання етики ШІ може запропонувати корисні уроки для решти світу, оскільки він контролює впровадження своїх правил у державах-членах» (Singh, 2025).

Природним виглядає й те, що церква (Ватикан) також перейнялась етичними проблемами ШІ, про що пише А. Буверо, голова ради директорів Вищої нормальної школи у Парижі. «Визначальним економічним питанням є те, чи можна розробити цю технологію як доповнення до людської праці, а не як її заміну. Етична відповідальність не може бути покладена виключно на уряди чи технологічних гігантів. Створення справедливого, інклюзивного та сталого штучного інтелекту вимагає об'єднання різноманітних – а іноді й неочікуваних – голосів. Ера алгоритмів відроджує старі, важливі питання про місце людини в системах, які ми самі створюємо» (Bouverot, 2025).

Гарвардський проф. Д. Родрік пропагує новий стиль індустріальної політики з міркувань зайнятості, що передбачає активну співпрацю національного уряду, місцевих органів влади та бізнесу. «Чи можна за допомогою цих підходів створювати хороші робочі місця та провести трансформацію, необхідну для захисту середнього класу та скорочення бідності? На жаль, як у розвинених країнах, так і в розвиткових країнах індустріальна політика досі орієнтована на індустріальну галузь, навіть якщо метою є створення або збереження зайнятості. …Але через автоматизацію та глобальну конкуренцію вона перетворилася на сектор, де праці позбавляються» (Rodrik, 2025). Вихід він бачить у кардинальному посилені ролі місцевої влади у питаннях індустріальної політики на риках праці.

Професорка М. Маццукато з Університетського коледжу Лондона привертає увагу не негативні наслідки впровадження ШІ в креативних індустріях і суперечливість державної політики урядів, адже «непрозора, «чорна скринька» моделей ШІ робить практично неможливим відстеження конкретних результатів до окремих вхідних даних, що ускладнює зусилля щодо забезпечення дотримання законів про авторське право. Але навіть коли порушення очевидні, уряди неохоче діють, побоюючись, що втручання може задушити інновації – кардинальний гріх у сучасному капіталізмі. … Проблему посилює те, що контент на основі штучного інтелекту тепер безпосередньо конкурує з оригінальними творцями, чия робота використовувалася для навчання моделей» (Mazzucato, 2025). Маццукато бачить два основні способи вирішення цієї проблеми: спробувати «виправити» ринок або розробити альтернативу, орієнтовану на громадськість. Перший варіант передбачає посилення урядами принципів ексклюзивності шляхом встановлення цифрових стін, посилення правил інтелектуальної власності та посилення захисту авторських прав; суть аргументу полягає в тому, що сильніші права власності перетворять креативний контент на більш приватне благо, обмежать безоплатне використання ресурсів та перенаправлять ресурси від розробників

моделей до творців через роялті». Громадська (*Public*) альтернатива – «замість того, щоб латати ринок, який не підходить для управління суспільними благами, уряди повинні активно підтримувати культурне надбання, спрямовуючи інновації на суспільні потреби. Так само, як ми об'єднуємо податки для фінансування вуличного освітлення, правоохоронних органів та фундаментальних досліджень, виробництво креативного контенту в епоху генеративного штучного інтелекту має бути державно підтримане, а його результати повинні залишатися у суспільному надбанні, … шляхом часткового перенаправлення величезних прибутків, отриманих великими технологічними фірмами, на підтримку креативних спільнот, які живлять їхні моделі» (Mazzucato, 2025).

Оптимістичних поглядів щодо впливу ШІ на зайнятість дотримується цьогорічний лауреат премії Нобеля з економіки проф. Філіп Агіон. «Хоча багато коментаторів попереджають, що ШІ підірве зайнятість і запропонує лише незначне підвищення продуктивності, емпіричні дослідження продовжують свідчити про протилежне. За умови правильної політики ця технологія має величезний потенціал для стимулювання як росту, так і зайнятості. Цей висновок узгоджується з більшістю останніх досліджень впливу автоматизації на попит на робочу силу на рівні фірм і підтверджує думку про те, що впровадження ШІ призводить до підвищення продуктивності, допомагаючи фірмам розширювати сферу свого бізнесу. Цей ефект продуктивності, здається, сильніший, ніж потенційні ефекти витіснення ШІ. Ми виявили, що вплив ШІ на попит на робочу силу є позитивним навіть для професій, які часто класифікуються як вразливі до автоматизації, таких як бухгалтерський облік, телемаркетинг та секретарська робота». Його рекомендація для конкуренційної політики – реалізація потенціалу ШІ щодо стимулювання як зростання, так і зайнятості «вимагатиме відповідних реформ у політиці; наприклад, конкуренційна політика повинна гарантувати, що компанії-суперзірки, які домінують у верхніх сегментах ланцюжка створення вартості, не перешкоджатимуть входу нових новаторів» (Aghion, 2025).

Як ми бачимо, фактично дискусії навколо впливу алгоритмів ШІ на ринки праці і оцінки змін у стані конкуренції на цих ринках точаться навколо ціннісних вимірів конкуренційної політики, конфлікту між ефективністю і справедливістю, необмеженим інноваційним розвитком і захистом прав людини, відповідно визначенням меж регуляторного державного втручання в розвиток економіки і суспільства в умовах ШІ.

Роль цінностей у формуванні і реалізації конкуренційної політики досліджується в багатьох публікаціях. Так, А.П. Массаро з Туринського університету зазначає, що з моменту появи так званої Чиказької школи конкурентне право тлумачилося як інструмент, що головним чином стосується економічної ефективності, і без особливого зв'язку із соціальними цінностями, що лежать в основі наших суспільств. У статті шляхом порівняльного аналізу еволюції заходів, спрямованих на захист конкуренції як у США, так і в Європейському Союзі надається теоретична та економічна основу, щоб запропонувати зміну способу тлумачення та застосування правил конкуренції. З цього аналізу випливає, що (повернення) до структуралістського підходу, спрямованого на захист конкуренції як інституту та врахування соціальних цінностей, є особливо необхідним, і ця зміна глибоко вкорінена як у демократичних наших конституційних традиціях, так і в економіці (Massaro, 2025).

В ОЕСР на круглих столах з питань політики конкуренції обговорювались питання взаємодії між конкуренцією та демократією, зазначалось, що «органи з питань конкуренції рідко враховують демократію у своєму повсякденному функціонуванні, проте уявлення про те, що конкуренція важлива для підтримки здорової демократії, було основною частиною мотивації для запровадження антимонопольного законодавства в деяких юрисдикціях… Незалежно від будь-яких змін у політиці, посилення конкуренції йде на користь демократії та є ще однією причиною для надійної та ресурсно забезпеченої політики захисту та збереження конкуренції» (OECD, 2024).

Конкуренція як цінність має філософсько-ціннісний, політико-правовий і суспільно-культурний виміри. З огляду на філософсько-ціннісний підхід, конкуренція як цінність означає

не лише змагання за ресурси чи ринки, а визнання цінності свободи, рівності можливостей і самореалізації. У цьому сенсі конкуренція – це:

- цінність свободи вибору (людина або організація має право діяти на власний розсуд, не підпорядковуючись монополії чи державному диктату);
- цінність справедливості (усі мають рівні стартові умови, без привілеїв і дискримінації);
- цінність розвитку (змагання стимулює інновації, покращення якості, ефективність);
- цінність відповідальності (успіх або поразка – наслідок власних рішень і дій).

Тобто конкуренція тут виступає не просто як механізм, а як етична норма суспільства, що заохочує ініціативу і визнає гідність особи як автономного суб'єкта дії.

З огляду на політико-правовий вимір, у демократичній державі конкуренція має цінність для суспільного устрою. Вона:

- запобігає зловживанню владою –як економічною (монополії), так і політичною (олігархія);
- підтримує плюралізм – ідей, інституцій, учасників ринку, партій;
- забезпечує прозорість і підзвітність, бо змушує діяти ефективно і чесно, щоб не втратити довіру.

Тому в західній політичній традиції конкуренція вважається фундаментальною умовою демократії і доброго/належного врядування. Отже, антимонопольна/конкуренційна політика – це не лише економічний інструмент, а й захист політичних і моральних цінностей відкритого суспільства.

На рівні культури конкуренція означає:

- визнання цінності змагання і досягнення (*meritocracy* – суспільство, де перевагу має компетентність, а не статус);
- довіру до правил гри, які гарантують чесну конкуренцію;
- цінність співіснування у змаганні – конкуренція не руйнує спільноту, а робить її динамічною, якщо підкріплена культурою взаємної поваги.

Отже, конкуренція як цінність – це етичний і суспільний принцип, що утверджує свободу вибору, рівність можливостей, справедливість і розвиток як основу взаємодії між людьми, бізнесом і державою.

В умовах розвитку ШІ й інституціональних змін на всіх ринках, зокрема, на ринках праці, необхідним є ширший погляд на політику конкуренції з огляду на ціннісні підходи.

Ми пропонуємо визначити конкуренційну політика в широкому розумінні — це сукупність взаємопов'язаних політик і регуляторних практик, що формуються різними органами державної влади у взаємодії з бізнесом, громадянським суспільством та академічною спільнотою, спрямованих на розвиток і підтримку конкуренції як базової суспільної цінності та інституційної умови інноваційного, інклюзивного й сталого розвитку. На відміну від вузького підходу, який зосереджується на антимонопольному правозастосуванні, широке розуміння цієї політики відображає принципи «цілісного уряду» (*whole-of-government*) та «цілісного суспільства» (*whole-of-society*), інтегруючи інструменти індустріальної, інноваційної, цифрової, трудової та освітньої політики для зміцнення конкурентного середовища як суспільного блага.

В Україні також простежується поступовий перехід від вузького антимонопольного підходу до комплексного (*policy mix*) розуміння політики конкуренції. Поряд із класичними функціями Антимонопольного комітету України (АМКУ), який забезпечує правозастосування в межах Закону «Про захист економічної конкуренції», дедалі важливішу роль відіграють інші інституції публічної влади – Мінекономіки, Мінцифри та інші ЦОВВ, а також регіональні і місцеві органи влади, які намагаються інтегрувати принципи конкуренції у свої стратегії розвитку.

У сучасних державних стратегіях – Національній економічній стратегії-2030 (постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179), Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року (розпорядження КМУ від 30 серпня 2024 р. № 821-р), Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (розпорядження КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р)

конкуренція розглядається не лише як інструмент ринкового регулювання, а як цінність і системна умова інноваційності, прозорості та інклюзивності економічного розвитку.

У контексті заявленої теми цього дослідження важливим є поширення комплексного підходу на політики конкуренції на ринки праці в умовах експансії (в позитивному і негативному розумінні) ШІ.

Список використаних джерел:

1. Європейська Комісія (2022). Соціальна Європа: Більш прозорі та передбачувані умови праці для працівників у ЄС. *EU Reporter, 5 серпня.* https://uk.eureporter.co/politics/european-commission/2022/08/05/social-europe-more-transparent-and-predictable-working-conditions-for-workers-in-eu/
2. Acemoglu, Daron (2024, Nov 29). The World Needs a Pro-Human AI, Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org
3. Aghion Philippe, Simon Bunel, and Xavier Jaravel (2025, Jan 14). What AI Means for Growth and Jobs. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org .
4. Aresu, Alessio & Dominik Erharter & Brigitta Renner-Loquenz (2024). Antitrust in Labour Markets. *Competition policy brief,* Issue 2, May. European Commission. URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/document/download/adb27d8b-3dd8-4202-958d-198cf0740ce3_en?filename=kdak24002enn_competition_policy_brief_antitrust-in-labour-markets.pdf
5. Bouverot, Anne (2025, Oct 23). The Vatican's Voice of Reason on AI. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org .
6. Coyle, Diane (2025, Oct 21). Measuring AI's Economic Impact. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org
7. Mahroum, Sami (2025, Oct 31). Will AI Kill the Firm. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org .
8. Massaro, A.(2025). Competition as an Institution for Regulating Societal Transformations in the Digital Era: The Role of Social Values in Competition Law. *Digit. Soc.* **4**, 33 (2025), https://doi.org/10.1007/s44206-025-00184-9
9. Mazzucato, Mariana and Gernone, Fausto (2025, Jul 25). AI Should Help Fund Creative Labor. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org .
10. OECD (2022), OECD Employment Outlook 2022: Building Back More Inclusive Labour Markets. OECD Publishing, Paris. URL: https://doi.org/10.1787/1bb305a6-en
11. OECD (2022). OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age, https://www.oecd.org/daf/competition-policy-in-the-digital-age
12. OECD (2024), "The interaction between competition and democracy", *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*, No. 316, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8b3a575f-en.
13. Rodrik, Dani (2025, Oct 29). Neglected Solutions to Our Biggest Problems. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org .
14. Singh, J.P. (2025, Oct 22). Balancing Ethics and AI Innovation. Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org .
15. Spence, Michael (2025, Jul 1). Can AI Deliver Broad-Based Prosperity? Project Syndicate, https://www.project-syndicate.org
16. U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission. (2016). Antitrust Guidance for Human Resource Professionals. URL: https://www.justice.gov/atr/file/903511/dl

КЛИМЧУК А. Б.
ПУШАК Г. І.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Муніципальне управління в Україні сьогодні стоїть перед низкою серйозних викликів, які суттєво ускладнюють реалізацію соціальної відповідальності місцевих органів влади. Особливо це відчутно в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та потреби у відновленні інфраструктури.

Основними з проблем муніципального управління є: фінансова нестійкість місцевих бюджетів, невисокий рівень прозорості та підзвітності місцевої влади, корупційні ризики та недовіра громадян до локальних владних інституцій, відсутність або неповнота статистичних даних на місцевому рівні, нерівномірний розподіл трансфертів та субсидій і великий тягар для невеликих громад, кадрова та інституційна слабкість місцевих органів влади, виклики, спричинені війною та руйнуванням інфраструктури, обмежена участь громадськості у процесах прийняття рішень.

Статистичні дані показують, що власні доходи місцевих бюджетів серед областей України в січні-серпні 2024 року становили 71,4 % від загального обсягу надходжень. Проте є значні регіональні диспропорції: у Донецькій області цей показник лише 31,4 %**,** в Херсонській - 21,5 %, у Луганській **-** 8,7 % [1]**.** Це означає, що менш заможні або більш постраждалі регіони значно більше залежать від державних трансфертів і субвенцій, що зменшує їхню автономність та здатність оперативно реагувати на потреби громади. Характерними є: стагнація або слабке зростання доходів у центральних та західних областях (так, Тернопільська область показала зниження на приблизно 1,7 %, Івано-Франківська - 7,1 %, Закарпатська - 12,8 % порівняно з аналогічним періодом 2023 року) [2]; позитивна динаміка у великих містах та більш економічно сильних областях (так, м. Київ продемонструвало значне зростання доходів без трансфертів на 23,9 % у 9 місяцях 2024 року порівняно з попереднім роком. Львівська область показала зростання у період 2021-2024 років поміж західних областей); суттєве зниження доходів у прикордонних або постраждалих від війни областях (значно у Донецькій та Луганській областях, у Запорізькій - більше ніж на 50 %, Харківській - понад 33 %**,** Миколаївській - до 20 % [3]. Така ситуація сприяє зменшенню автономності громад, скороченню обсягів соціальних та інфраструктурних витрат, поглибленню регіональної нерівності, посиленню залежності від державної політики та зовнішньої допомоги.

Прозорість - важлива складова стійкості громад, і ті муніципалітети, в яких систематично працювали над її підвищенням до повномасштабного вторгнення, змогли ефективніше протистояти викликам війни та адаптуватись до нових умов. Згідно з рейтингом прозорості 100 найбільших міст України за 2024 рік, середній рівень прозорості у 78 муніципалітетах, які брали участь у аналогічних дослідженнях й у 2023-му, зріс із 42,2 % до 45,4 % [4]. Це, безумовно, позитивна динаміка, але її темп і абсолютний рівень свідчать, що ще багато аспектів роботи органів самоврядування залишаються недостатньо відкритими для громадян. Найгірші результати продемонстрували міста Конотоп (11 балів зі 100 можливих), Могилів-Подільський (15,5) Золочів (16), Хуст (16,5), Білгород-Дністровський (17,5), Південне і Вишневе (по 19,5), Самар (21,5), Глухів та Ізмаїл (по 22,5).

Корупційні ризики залишаються однією з найсерйозніших загроз для ефективності муніципального управління в Україні. Вони проявляються як на рівні прийняття рішень, так і у щоденній роботі органів місцевого самоврядування. Насамперед, корупція підриває довіру населення до місцевої влади**.** Коли громада бачить, що рішення ухвалюються не на основі суспільних інтересів, а внаслідок тіньових домовленостей чи лобізму, це знижує готовність громадян брати участь у житті громади й сплачувати податки, які мали б фінансувати місцевий розвиток. Окрім цього, корупція викривлює розподіл ресурсів: замість того, щоб спрямовувати кошти на соціальні потреби значна їх частина може витрачатися неефективно, через завищені тендери, «свої» компанії чи пряме привласнення. Важливим наслідком є і гальмування

інвестиційної привабливості регіонів**.** Підприємці та інвестори уникають вкладати кошти у місцевості, де процвітають корупційні практики. Також корупційні ризики послаблюють кадровий потенціал муніципалітетів**.** У громадах, де корупція є системною, талановиті й доброчесні спеціалісти рідко залишаються на службі, бо не бачать можливості для професійного розвитку й чесної конкуренції. За результатами опитувань ПРООН у 2024 році, 80,8 % громадян вважають, що ключовим чинником подолання корупції є особиста доброчесність працівників місцевих рад, однак менше половини з них готові повідомляти про факти корупції навіть анонімно [5]. Це свідчить про наявність страху репресій і слабкість механізмів захисту викривачів, що ще більше ускладнює протидію проблемі.

Відсутність муніципальної статистики визнається як важлива проблема: без надійних даних про демографію, економічну активність, доходи громад, стан інфраструктури чи соціальних послуг влада не може планувати стійко й прозоро.

Щодо нерівномірного розподілу трансфертів та субсидій слід зазначити, що дані місцевих бюджетів у 2024 році показують, що села та селища, особливо з населенням до 5 тисяч, відчули великий спад власних доходів - до 14,1 % у сільських громадах та до 25 % у селищах [3], тобто дрібні громади найсильніше страждають від економічних шоків, відсутності бізнес-активності чи зменшення податкової бази.

Брак професійного досвіду у менеджменті, недостатня компетентність в управлінні бюджетом, слабке володіння нормами законодавства щодо прозорості або антикорупційних стандартів - все це зменшує здатність місцевої влади бути соціально відповідальною.

Воєнний стан привів до масових переміщень населення, втрати локальних підприємств, руйнування доріг, шкіл, лікарень, що значно збільшує навантаження на місцеву владу - одночасно маючи зменшені ресурси та високу потребу у соціальних гарантіях.

Хоча деякі законодавчі нововведення спрямовані на підвищення участі громадськості у процесах прийняття рішень - наприклад, розширення вимог прозорості - все ж громадяни часто не мають можливості впливати на пріоритети місцевої політики через слабкий доступ до інформації або недостатню обізнаність. Також відчувається недостатня комунікація між органами місцевого самоврядування та місцевими мешканцями щодо надання зворотного зв’язку або звітності.

Узагальнюючи, можна сказати, що хоча в останні роки були здійснені помітні кроки в напрямку більшої прозорості і підзвітності, реальний стан муніципального управління поки що є далеким від ідеалу. Проблеми муніципального управління в Україні мають системний характер і тісно пов’язані з економічними, політичними та безпековими викликами. Війна та економічна нестабільність стали додатковими чинниками, які посилили вже існуючі труднощі. Частина регіонів втратила значну частку економічного потенціалу через руйнування інфраструктури, переміщення населення та зменшення податкових надходжень. Водночас інші області, що залишаються у більш безпечному становищі, зуміли зміцнити свої фінансові показники, що ще більше збільшило диспропорції між громадами.

Список використаних джерел:

1. Моніторинг. Реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/960/Моніторинг_III_квартал_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com

2. Аналіз місцевих бюджетів за 9 місяців 2024 року: як війна та бюджетні новації вплинули на місцеве самоврядування. URL: https://decentralization.ua/news/18931?page=4&utm_source=chatgpt.com

3. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: https://decentralization.gov.ua/news/19387?page= 1062&utm_source=chatgpt.com

4. Рейтинг прозорості 2024: як міста впорались із новими викликами? URL: https://ti-ukraine.org/research/rejtyng-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy/?utm_source=chatgpt.com

5. Сприйняття доброчесності в органах місцевого самоврядування: результати національного опитування. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/news/spryynyattya-

dobrochesnosti-v-orhanakh-mistsevoho-samovryaduvannya-rezultaty-natsionalnoho-opytuvannya?utm_source=chatgpt.com

КОМАРИНЕЦЬ С. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Сталий розвиток – це підхід до зростання та розвитку людства, який спрямований на задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності задоволення потреб майбутніх поколінь. Проблеми сталого розвитку численні – це економічна нерівність, соціальна ізоляція, погіршення стану довкілля, політичні та управлінські виклики. Територіальні громади зіштовхуються з економічними (бідність, нерівність), соціальними (перешкоди отримання освіти, обмеженість задоволення базових потреб), екологічними (забруднення, виснаження ресурсів, зміна клімату) проблемами сталого розвитку. Можливості місцевих органів влади вирішувати проблеми сталого розвитку обмежені недостатнім фінансуванням, низьким рівнем залученості громади, корупцією, що перешкоджає їх здатності створювати та впроваджувати ефективні практики сталого розвитку. Проблеми сталого розвитку територіальних громад в Україні відповідають світовим. Війна загострює їх. Зокрема, протягом останніх десятиліть Україна зазнала різкого зменшення загальної чисельності населення / міського населення. 80% міст України скорочують населення протягом останніх двох десятиліть. Міські громади в Україні відіграють фундаментальну роль в економіці. На них припадає близько 70 % економічного зростання країни, вони є більш продуктивними, ніж селищні та сільські громади.

Оскільки виправити тенденції загального скорочення міського населення в Україні у час війни практично неможливо, необхідно запровадити правильну національну політику щодо управління скороченням населення міст. Зокрема, місцевим органам влади слід переглянути, як відбувається планування / обслуговування інфраструктури, фінансування / надання послуг. Слід запровадити правильну політику у містах, які продовжують економічно зростати, але переживають скорочення населення. Тут міські органи влади повинні прагнути до ефективного та гармонійного управління скороченням населення, максимально використовуючи його (перетворення покинутих приміщень на громадські простори, оптимізація громадського транспорту). Також Україні необхідно визнати роль міських громад в економічному зростанні та переконатися, що вони мають правильні інструменти для повної реалізації свого потенціалу. Для досягнення підвищення продуктивності міст необхідно правильно поєднати належне управління, сприятливий бізнес-клімат та ефективне надання суспільних послуг, зазвичай у формі державних послуг та інфраструктури, щоб сприяти розвитку агломераційної економіки та зменшувати витрати на перевантаження. У міських громадах зі зростанням населення органи влади повинні зосередитися на адаптації інфраструктури та послуг, щоб забезпечити належну інтеграцію нових мешканців, а також керувати зростанням приміських територій, щоб уникнути розростання. Для досягнення ефективної координації агломерацій може знадобитися переорієнтація меж міста або впровадження нових механізмів управління. Слід зважати і на екологічні проблеми сталого розвитку міських громад (знищення зелених насаджень, збільшення обсягів сміття, забруднення води та повітря). Україна посідає восьме місце в Європі за рівнем забруднення повітря, понад третина населення страждає від респіраторних захворювань. Загальна площа зелених насаджень в українських містах займає менше 1 % території країни. Наявні понад 6000 сміттєзвалищ, чверть з яких не відповідає стандартам безпеки. З 2019 року ПРООН в Україні просуває концепцію природних рішень для розвитку (NBS), мета якої інформувати мешканців, органи державної влади та бізнес про екологічні рішення для міста. ПРООН розглядає природу як інструмент протидії кліматичним потрясінням та пом'якшення змін клімату. Впровадження різних NBS допоможе у вирішенні щонайменше трьох проблем міських громад: у сфері клімату (зниження теплопостачання, зменшення споживання енергії, поглинання CO_2); пов'язані із втратою біорізноманіття; щодо забезпечення

соціального благополуччя / здоров'я (якість повітря, здоров'я, соціальна згуртованість).У 2020 році глобальна ініціатива UNDP Ukraine Accelerator Lab розробили концепцію Community Safari, яка залучає мешканців до пошуку інноваційних природних рішень для місцевих громад.

ЛЕВЧЕНКО В.В
Науковий керівник: МЕЛЬНИК В.В
Державний торговельно-економічний університет

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

Процес євроінтеграції України відкриває перед стартапами як значні можливості, так і низку викликів, що вимагають адаптації до нових економічних реалій. Інтеграція до європейського економічного простору передбачає гармонізацію національного законодавства із стандартами ЄС, впровадження нових підходів до ведення бізнесу, підвищення рівня прозорості та якості управління, а також орієнтацію на інноваційність і стійкий розвиток. У цьому контексті формування та реалізація конкурентних стратегій стає ключовим інструментом успішного розвитку українських стартапів.

В умовах сучасних викликів створення ефективної стратегії неможливе без комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі здійснюється вивчення українського та європейського ринків, визначаються потреби споживачів, тенденції розвитку цифрових технологій, а також рівень конкуренції. Для України це особливо актуально з огляду на післявоєнні процеси відновлення економіки, коли стартапи можуть стати рушіями інноваційної трансформації та відбудови країни.

Наступним кроком є формування місії та стратегічних цілей, які мають відповідати вимогам європейських стандартів та враховувати орієнтацію на сталий розвиток. Особливого значення набуває розробка унікальної ціннісної пропозиції, що забезпечить конкурентні переваги на міжнародному ринку. Цілі стартапу повинні бути гнучкими та адаптивними, адже ринкове середовище у Європі швидко змінюється під впливом технологічних інновацій та глобальних криз.

Важливим етапом у створенні конкурентної стратегії є визначення конкретної моделі розвитку – від лідерства у витратах до диференціації чи фокусування на певному сегменті. Саме цей вибір формує основу для майбутнього позиціонування на ринку, дозволяючи стартапу зайняти нішу і віднайти власну траєкторію розвитку. Паралельно необхідним є формування продуктової політики та планування каналів виходу на міжнародні ринки.

Не менш значущим є питання залучення фінансування та ресурсів. Якщо раніше українські стартапи могли розраховувати переважно на програму Horizon 2020, то нині актуальними є нові інструменти підтримки. Зокрема, це Horizon Europe (2021–2027) – найбільша рамкова програма ЄС, яка передбачає фінансування досліджень та інноваційних проєктів; EU4Business, що забезпечує фінансово-технічну допомогу малим і середнім підприємствам в Україні; EIC Accelerator, який орієнтований на розвиток високотехнологічних стартапів; Digital Europe Programme, спрямована на підтримку цифрової економіки, штучного інтелекту та кібербезпеки; а також Ukraine Facility (2024–2027) – інструмент відновлення та стимулювання інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір. Ці програми відкривають можливості не лише для залучення капіталу, а й для створення міжнародних партнерств, доступу до нових ринків та інтеграції у глобальні інноваційні мережі.

Реалізація стратегії передбачає запуск продукту або послуги на ринку, формування ефективної команди, розвиток корпоративної культури та створення партнерських відносин з акселераторами, бізнес-інкубаторами і технологічними кластерами. Успішність цього етапу значною мірою залежить від здатності стартапу швидко адаптуватися до умов невизначеності, особливо зважаючи на воєнні ризики та глобальні економічні виклики.

Заключним, але не менш важливим етапом є моніторинг і адаптація обраної стратегії. Постійне відстеження ключових показників ефективності, аналіз досягнутих результатів та своєчасне внесення змін дозволяють підвищити гнучкість і стійкість бізнесу. В умовах динамічного середовища здатність до адаптації стає не лише конкурентною перевагою, а й умовою виживання на міжнародному ринку.

Отже, створення та реалізація конкурентних стратегій стартапів в умовах євроінтеграції України вимагає послідовності дій: від аналізу ринкових можливостей і формування місії до залучення ресурсів, реалізації планів та адаптації. Використання сучасних програм ЄС створює сприятливі передумови для успіху українських інноваційних підприємств.

Це не лише посилить конкурентоспроможність вітчизняних стартапів, але й сприятиме інтеграції України в європейську економіку, розвитку інноваційної культури та зміцненню позицій країни у глобальному технологічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ: ДІА, 2018. 82 с.

2. Федоренко І. В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах глобалізації економіки. Київ : КНЕУ, 2017. 256 с.

3. Шевченко В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 320 с.

4. European Commission. Horizon Europe (2021–2027). Brussels: Official EU portal. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu

5. European Commission. EU4Business Initiative. Brussels: Official EU portal. URL: https://eu4business.eu

6. European Innovation Council. EIC Accelerator Programme. Brussels: Official EU portal. URL: https://eic.ec.europa.eu

7. European Commission. Digital Europe Programme (2021–2027). Brussels: Official EU portal. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu

8. European Commission. Ukraine Facility (2024–2027). Brussels: Official EU portal. URL: https://commission.europa.eu

ЛЄФТЄР Д. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Глобалізація сприяє зростанню ролі міжнародного бізнесу, адже він забезпечує доступ до нових ринків, технологій і капіталу, що є ключовим чинником розвитку національних економік. Для України міжнародний бізнес має стратегічне значення, оскільки створює робочі місця, стимулює експорт та сприяє інтеграції у світову економіку – у 2021 обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну становив понад 6,7 млрд дол. США, а в 2024 – 3,3 млрд дол. США. Таким чином, зниження прямих іноземних інвестицій, зокрема в контексті війни в Україні, є проблемою, усунення якої важливе і для євроінтеграції, адже адаптація до правил і стандартів ЄС визначає конкурентоспроможність українських компаній та перспективи їх виходу на внутрішній ринок ЄС.

Сприятливе бізнес-середовище охоплює сукупність умов, які забезпечують стабільний розвиток підприємництва та залучення іноземних інвестицій. До них належать правова стабільність, захист прав власності та інвесторів, прозорість регуляторних процедур, наявність розвиненої інфраструктури, незалежність судової системи, ефективність уряду, наявність інвестиційних зон, а також низький рівень корупції. Якість цих умов визначають міжнародні індекси та рейтинги. Наприклад, Україна у Глобальному індексі інновацій 2025 року посіла 66 місце серед 139 країн, хоча у 2021 році займала 49 місце. Зокрема, таке зростання

інноваційності незважаючи на війну, є доказом позитивної динаміки щодо формування сприятливого бізнес-середовища.

Також у 2024 спостерігається незначне покращення інвестиційного клімату в Україні: інтегральний показник Investment Attractiveness Index зріс із 2,44 у 2023 році до 2,49 із 5 можливих. Частка бізнесу, що вважає інвестиційний клімат несприятливим, знизилася з 84% у 2023 до 79% у 2024, при цьому лише 20% оцінюють його як «вкрай несприятливий» (проти 53% у 2022). Водночас, позитивною тенденцією є зростання кількості компаній, які, попри війну, планують інвестувати: у 2023 таких було 57%, а у 2024 – вже 70%. До ключових бар'єрів бізнес відносить воєнну агресію, корупцію, слабку судову систему, тіньову економіку та валютні обмеження, тоді як позитивними факторами називають статус кандидата в ЄС, скасування мит і квот, цифровізацію послуг та інтеграцію в європейську енергосистему.

Основними викликами у формуванні сприятливого бізнес-середовища в Україні залишаються висока вартість кредитних ресурсів, обмежений доступ до довгострокового фінансування та відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Додатково, недостатній рівень захисту інтелектуальної власності та регуляторна нестабільність знижують привабливість інвестицій, особливо для компаній, які планують довгострокову присутність.

Запровадження таких змін, як посилення захисту прав інвесторів, прозоре регулювання корпоративного управління, гарантії для учасників проєктів відбудови, а також легалізація та врегулювання лобізму здатні суттєво покращити бізнес-середовище в Україні. Це дозволить вивести процес ухвалення рішень із тіні, знизити корупційні ризики та створити цивілізований механізм комунікації між бізнесом і державою. У результаті Україна зможе стати не лише привабливішим майданчиком для інвесторів, а й повноцінним партнером у глобальній економіці, демонструючи, що незважаючи на складні виклики можна закладати фундамент для стійкого розвитку.

ЛІТТІХ М.С.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ: ЄВРОІНТЕҐРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Формування та реалізація конкурентної політики є складним багатовимірним процесом, у якому ключову роль відіграють не лише економічні та правові механізми, але й психологічні чинники, що визначають поведінку політичних акторів та громадян. У сучасних демократичних суспільствах політична конкуренція розглядається як базова умова легітимності влади, розвитку політичної культури та забезпечення суспільної стабільності. Проте її функціонування часто супроводжується низкою психологічних проблем, які істотно впливають на якість політичного процесу, обмежують ефективність інституційних механізмів і формують ризики для демократичного розвитку.

Однією з фундаментальних проблем є когнітивні бар'єри у процесі сприйняття та оцінки політичної інформації. Дослідження у сфері політичної психології та когнітивних наук демонструють, що мислення політичних лідерів і громадян є вразливим до впливу систематичних викривлень: ефекту підтвердження, ілюзії контролю, переоцінки власної компетентності, фреймінгу. У контексті конкурентної політики ці викривлення призводять до стереотипізації суперників, спрощеного уявлення про політичні альтернативи, схильності до прийняття рішень під впливом емоційних факторів замість раціонального аналізу. Внаслідок цього конкуренція ідей і програм часто трансформується у боротьбу образів та маніпулятивних наративів. У контексті євроінтеґрації когнітивні бар'єри мають особливе значення, оскільки інтеграційні процеси вимагають критичного осмислення великого масиву нової інформації, пов'язаної з європейськими нормами, стандартами та політичними практиками. Схильність до стереотипів і спрощених схем мислення ускладнює сприйняття європейських цінностей та спричиняє спротив реформам, які часто подаються у суспільстві крізь призму дихотомії «своє–

чуже». Подолання цих когнітивних бар'єрів через розвиток медіаграмотності та освітніх програм сприяє більш усвідомленій підтримці євроінтеґраційного курсу.

Не менш значущими є мотиваційні суперечності політичних суб'єктів. Конкурентна політика передбачає орієнтацію на суспільне благо, проте в реальних умовах політики переважають прагнення до особистих або групових вигод, що стимулює використання маніпулятивних і популістських стратегій. Психологічна установка на збереження влади та політичних позицій часто вступає у протиріччя з потребою у конструктивному діалозі та компромісах, що знижує ефективність конкурентних механізмів. Мотиваційні суперечності в контексті європейської інтеграції проявляються в амбівалентності політичних еліт та громадян між прагненням до економічних і політичних переваг співпраці з ЄС та бажанням зберегти автономність і національну специфіку. Нерідко прагматичні інтереси еліт – доступ до ресурсів, контроль над владними механізмами – суперечать задекларованим євроінтеґраційним намірам. Вирішення цих суперечностей можливе завдяки формуванню внутрішньої мотивації до адаптації європейських цінностей не лише на рівні декларацій, а й у реальній політичній практиці.

Важливим чинником є й емоційна поляризація суспільства. Конкуренція за політичний вплив у багатьох країнах супроводжується високим рівнем конфліктності, який підживлюється емоційними кампаніями, мовою ворожнечі та символічним протиставленням «своїх» і «чужих». З точки зору соціально-психологічних теорій, така динаміка базується на механізмах соціальної ідентичності, коли індивіди надмірно ототожнюють себе з певною політичною групою і схильні сприймати конкурентів як загрозу. В умовах емоційної поляризації зростає агресивність політичної взаємодії, руйнуються можливості для діалогу та консенсусу, що перетворює конкуренцію на деструктивну конфронтацію. Європейська інтеграція часто стає об'єктом політичної інструменталізації, що посилює емоційну поляризацію суспільства. Частина громадян сприймає європейський курс як гарант модернізації та демократичного розвитку, тоді як інші трактують його як загрозу національній ідентичності чи економічній безпеці. Таке розщеплення громадської думки створює додаткові виклики для конкурентної політики, оскільки євроінтеґраційна тематика використовується для мобілізації емоцій, а не для раціонального діалогу. Подолання цього ефекту можливе лише через інклюзивні комунікаційні стратегії, які враховують культурну чутливість і різноманітність суспільства.

Суттєвою проблемою для конкурентної політики є дефіцит політичної культури та низький рівень громадянської свідомості. У суспільствах із перехідним типом політичної системи слабкі традиції толерантності, правової свідомості та політичної відповідальності сприяють поширенню патерналістських очікувань і готовності громадян піддаватися популістським меседжам. Це створює ґрунт для зловживань з боку політичних еліт та знижує рівень демократичності конкурентних процесів. У процесі євроінтеґрації саме політична культура стає критичним чинником спроможності держави адаптуватися до європейських стандартів управління, права та демократичних процедур. Недостатня політична культура ускладнює імплементацію «acquis communautaire», оскільки формальні реформи не супроводжуються відповідними змінами у свідомості громадян та еліт.

Реалізація конкурентної політики у практичному вимірі стикається з низкою додаткових психологічних труднощів. Однією з них є широке застосування маніпулятивних технологій у сфері політичної комунікації. Використання пропаганди, дезінформації, фейкових новин, а також когнітивного праймінгу призводить до викривлення політичної реальності та підміни конкуренції ідей боротьбою деструктивних інформаційних стратегій. Це не лише знижує якість політичного процесу, а й формує у громадян відчуття розчарування та відчуження, що проявляється у політичній апатії та зниженні рівня участі у виборах. Використання маніпулятивних технологій у конкурентній політиці безпосередньо пов'язане з євроінтеґраційними процесами, оскільки інформаційна боротьба часто має транскордонний характер. Дезінформаційні кампанії, спрямовані на дискредитацію європейського вибору, підживлюють скепсис та формують викривлені уявлення про ЄС. У цьому контексті критично важливими стають співпраця з європейськими інституціями у сфері кібербезпеки, розвиток

незалежних медіа та просування інформаційної стійкості як базового елементу політичної культури.

Ще однією проблемою є залежність від харизматичних лідерів. У суспільствах із низьким рівнем інституціональної зрілості політична конкуренція часто зводиться до боротьби персоналій замість змагання програм. Це формує культ особистості та орієнтацію на «сильну руку», що в довгостроковій перспективі перешкоджає формуванню стійких демократичних інститутів і підмінює конкурентну політику персоналізованим протистоянням. Персоналізація політичної конкуренції ускладнює інтеграцію до ЄС, оскільки європейська модель політики базується на сильних інституціях, а не на домінуванні окремих лідерів. Тому розвиток конкурентної політики у європейському вимірі має передбачати зменшення залежності від персоналій та зміцнення системи стримувань і противаг, яка забезпечує сталість демократичних процедур.

Подолання окреслених проблем вимагає комплексного підходу, що інтегрує досягнення психології, політичної науки, соціології та комунікативних досліджень. Серед практичних напрямів роботи варто виділити розвиток критичного мислення громадян як інструменту протидії когнітивним маніпуляціям; формування політичної культури на основі толерантності, довіри та дотримання правил чесної гри; впровадження тренінгів для політичних лідерів з управління емоціями, медіації та конструктивної комунікації; створення систем психологічного моніторингу, що дозволять оцінювати рівень політичної поляризації та прогнозувати можливі кризові ситуації.

Отже, психологічні чинники є ключовим елементом у формуванні та реалізації конкурентної політики та євроінтеґрації. Вони можуть як стимулювати демократичний розвиток, так і ставати джерелом дисфункцій політичної системи. Усвідомлення ролі когнітивних, мотиваційних, емоційних та культурних аспектів дозволяє глибше зрозуміти природу політичної конкуренції та розробити стратегії її оптимізації. Лише інтеграція інституційних механізмів із психологічними підходами здатна забезпечити розвиток конкурентної політики, що відповідає принципам відкритості, раціональності та суспільної відповідальності.

МАРКОВА С. В.
МАКАЗАН Є. В.
Запорізький національний університет

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах стратегічного курсу України на євроінтеграцію особливого значення набуває адаптація національної конкурентної політики до вимог Європейського Союзу. Це передбачає не лише гармонізацію нормативно-правової бази, а й трансформацію підходів до управління бізнес-процесами відповідно до принципів прозорості, відкритості, ефективності та добросовісної конкуренції. Менеджмент бізнес-процесів стає ключовим інструментом у формуванні конкурентних переваг українських підприємств, що прагнуть успішної інтеграції у внутрішній ринок ЄС. У контексті повоєнного відновлення економіки України актуальність ефективного управління бізнес-процесами зростає ще більше, адже йдеться про забезпечення сталого розвитку, підвищення продуктивності та технологічного оновлення виробництва. Успішна реалізація конкурентної політики, орієнтованої на європейські стандарти, потребує системного підходу до оптимізації управлінських рішень і бізнес-моделей. Саме тому дослідження євроінтеграційних орієнтирів менеджменту бізнес-процесів становить важливий напрям наукового та прикладного аналізу.

Таблиця 1

Системний підхід до оптимізації управлінських рішень і бізнес-моделей у контексті євроінтеграційної конкурентної політики

Компонент системи	Європейський стандарт	Інструменти оптимізації	Очікувані результати
Стратегічне планування	Орієнтація на стале зростання, інновації, ESG-підходи	SWOT-аналіз, стратегічні карти, KPI-системи	Підвищення адаптивності та стійкості бізнесу
Організаційна структура	Гнучкі структури, децентралізація управління	Бізнес-реінжиніринг, agile-методи	Прискорення прийняття рішень, зростання ефективності
Процеси управління якістю	ISO 9001, TQM, принципи постійного вдосконалення	Впровадження систем управління якістю, аудит процесів	Зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності
Цифровізація бізнес-процесів	Пріоритет автоматизації та цифрової трансформації	ERP/CRM системи, хмарні сервіси, аналітика даних	Підвищення прозорості, швидкості та точності управлінських рішень
Управління персоналом	HR-стратегії на засадах рівності, інклюзії та розвитку компетентностей	Система розвитку лідерства, performance management	Формування високоефективних команд і зниження плинності кадрів
Антикризове управління та гнучкість	Управління ризиками та стресостійкість як основа конкурентної стратегії	Risk management, сценарне планування, stress-testing	Зниження впливу кризових ситуацій, забезпечення безперервності бізнесу

У контексті повоєнного відновлення економіки України особливого значення набуває впровадження системного підходу до оптимізації управлінських рішень і бізнес-моделей, що дозволяє підвищити стійкість і гнучкість підприємств в умовах невизначеності. Це передбачає стратегічне планування з орієнтацією на сталий розвиток, побудову гнучких організаційних структур, цифровізацію ключових процесів, впровадження європейських стандартів якості, розвиток кадрового потенціалу та ефективне антикризове управління. Такі дії не лише сприяють підвищенню продуктивності та технологічному оновленню, а й забезпечують відповідність сучасним вимогам конкурентного середовища [1]. Практична реалізація зазначених підходів можлива завдяки використанню інструментів стратегічного менеджменту (SWOT-аналіз, KPI, сценарне планування), цифрових технологій (ERP/CRM систем, хмарних сервісів, бізнес-аналітики), систем управління якістю (ISO, TQM), а також сучасних методів управління персоналом. Інтеграція таких інструментів дозволяє забезпечити прозорість, ефективність та інноваційність бізнес-процесів, що є основою формування нової конкурентоспроможної моделі української економіки в післявоєнний період, узгодженої з європейськими стандартами управління.

Євроінтеграційні орієнтири менеджменту бізнес-процесів в Україні проявляються перш за все через впровадження міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001 та концепції тотального управління якістю. Це дозволяє підприємствам забезпечувати відповідність продукції та послуг вимогам європейського ринку, що суттєво підвищує їх конкурентоспроможність. Наприклад, Львівський завод «Електрон» отримав сертифікацію ISO, що дало змогу розширити експорт електроніки в країни ЄС та зміцнити позиції на міжнародній арені. Другим важливим напрямом є цифровізація бізнес-процесів за допомогою ERP і CRM-систем, які широко застосовуються для оптимізації управління виробництвом, логістикою та клієнтськими відносинами. Це сприяє підвищенню прозорості операцій і швидкості прийняття управлінських рішень. Наприклад, агрохолдинг «Мрія» впровадив ERP-систему для

покращення контролю над ланцюгами постачання, що підвищило ефективність діяльності та забезпечило кращу інтеграцію з європейськими партнерами. Також українські компанії активно інтегрують у свою діяльність стандарти екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG), що є важливим критерієм для європейських інвесторів і ринків. Наприклад, «Київстар» реалізує проєкти зменшення викидів вуглецю та підтримки соціальних ініціатив, що не лише покращує імідж компанії, а й відкриває нові можливості для співпраці з міжнародними партнерами. Такий підхід сприяє формуванню сучасної конкурентної моделі української економіки, орієнтованої на сталий розвиток і європейські стандарти. Практична реалізація сучасних інструментів стратегічного менеджменту, цифрових технологій та систем управління якістю дає змогу українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Використання ERP та CRM-систем, а також бізнес-аналітики сприяє автоматизації і оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє значно знизити витрати та підвищити продуктивність. Крім того, впровадження стандартів ISO і методів TQM забезпечує прозорість і контроль якості продукції та послуг, що підвищує довіру споживачів і партнерів, а сучасні підходи до управління персоналом сприяють розвитку кадрового потенціалу і формуванню ефективної корпоративної культури. Для України, яка перебуває у процесі повоєнного відновлення, такі підходи є особливо важливими, оскільки вони забезпечують гнучкість та адаптивність бізнес-моделей до змінних умов ринку. В результаті інтеграція цих інструментів створює основу для формування сучасної конкурентоспроможної моделі української економіки, яка відповідає європейським стандартам і відкриває нові можливості для інтеграції у світові економічні процеси.

Впровадження комплексного підходу до управління бізнес-процесами з використанням сучасних стратегічних інструментів, цифрових технологій та систем управління якістю є ключовим фактором для успішної реалізації конкурентної політики України в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. Така інтеграція сприяє підвищенню ефективності, прозорості та інноваційності підприємств, що забезпечує їхню конкурентоспроможність на внутрішніх та міжнародних ринках. Отже, розвиток і впровадження цих підходів є необхідною передумовою для формування сучасної, стабільної та динамічної економіки України, здатної адаптуватися до викликів часу, відповідати європейським стандартам і стати повноцінним учасником глобальних економічних процесів.

Список використаних джерел:

1. Чорненька О. Б. Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук. Менеджмент.* 2025. URL: file:///D:/Profiles/Svetlana/Downloads/%D0%A7%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20(1).pdf.

МИХАЛЬЧИШИН Н. Л.
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СИСТЕМУ ЗАХИСТУ КОНКУРЕНЦІЇ В УКРАЇНІ

Захист конкуренції в Україні зазнавав численних змін, зокрема, через євроінтеграційні процеси. Економічний критерій вступу до ЄС охоплює функціонування ринкової економіки та здатність конкурувати на внутрішньому ринку ЄС. Відповідно на ринках має існувати конкуренція – вільне змагання, за якого жоден зі суб'єктів не визначає правила функціонування ринку, а також повинні створюватись умови для справедливого обміну, вільне здобуття конкурентоспроможності кожним учасником ринку. Незважаючи на економічні перетворення в Україні, національна економіка й надалі характеризується присутністю монополій, в тому числі державних, функціонуванням олігопольних структур, низьким рівнем конкурентної культури, що породжує прояви недобросовісної конкуренції та інших порушень. Контролювання

ринкових процесів в частині розвитку конкуренції належить до одного із завдань органів Антимонопольного комітету України (далі – АМКУ).

Правила конкуренції в контексті євроінтеграційних процесів, як і митний союз, монетарна політика, спільна торгівельна політика тощо, повинні вироблятись на рівні всіх країн-членів ЄС та відповідно ними дотримуватись, хоча в інших сферах країни можуть керуватись крім правил на рівні ЄС також і національними. Зазначене підкреслює недопустимість різних систем захисту конкуренції та різне трактування порушень у цій сфері в розрізі країн-членів ЄС. Конкурентна політика в ЄС належить до однієї з основних сфер, за якою визначається зрілість економіки країни-кандидата. Відповідно реформи в національних системах мають стосуватись як антимонопольного регулювання, контролю за концентраціями, правилами державної допомоги, так і захисту добросовісної конкуренції. Хоча бізнес-середовище, яке контролює ринки і отримує завдяки своїй ринковій владі надприбутки, чинитиме спротив змінам в посиленні захисту конкуренції, проте його може подолати АМКУ через адвокатування конкуренції, переконання бізнесу, що конкуренція приносить економічний добробут, прогнозованість на ринках, які розвиваються за економічними законами, а не ручним керуванням.

Захист конкуренції виступає гарантією рівності прав, свобод та інтересів бізнесу як в межах окремої держави-члена, так і в межах спільного ринку ЄС. Станом на вересень 2025 р. в Україні залишаються невирішеними проблеми відсутності механізму неоголошених перевірок без згоди компаній; недостатньої судової спеціалізації господарських та адміністративних судів, які недостатньо якісно розглядають справи про оскарження рішень АМКУ; низького рівня прозорості та довіри бізнесу до рішень АМКУ; слабкої інтеграції з європейськими органами, оскільки Україна наразі не є членом Європейської конкурентної мережі (European Competition Network, ECN). Розширення кількості дискреційних повноважень АМКУ з 01.01.2024 спрямоване на посилення його інституційної спроможності, але одночасно посилює його відповідальність за захист економічної конкуренції та вимагає застосування запобіжників щодо недопущення помилок та зловживань АМКУ при реалізації своїх повноважень. Одним з таких запобіжників у ЄС є судова система, тому й судова реформа в Україні, що передбачає створення антимонопольних палат, які розглядатимуть справи за участі АМКУ по суті та не будуть обмежуватись перевіркою застосовуваних процедур, вважається однією з умов, виконання якої є обов'язкове в напрямі євроінтеграції. АМКУ є основним бенефіціаром проєкту COMPASA «Узгодження правил і практик конкуренції та державної допомоги із законодавством ЄС» (період реалізації 22.06.2023 – 22.06.2026), в межах якого надається підтримка у розвитку системи захисту конкуренції у відповідності до вимог ЄС. Таким чином, в Україні надалі наявна потреба у впровадженні європейських стандартів захисту конкуренції.

МІРОШНИЧЕНКО І. С.
Українська державна льотна академія

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на економіку, зокрема на зовнішньоекономічну діяльність. Втрата частини виробничих потужностей, руйнування логістичної інфраструктури та обмежений доступ до морських шляхів створили серйозні виклики для експорту. Водночас саме розвиток експортного потенціалу може стати одним із ключових інструментів відновлення конкурентоспроможності та інтеграції України у світову економіку. У сучасних умовах він виступає не лише джерелом валютних надходжень, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Розширення можливостей експорту сприятиме стабілізації фінансової системи та створенню нових робочих місць.

Крім того, ключовим завданням є структурна перебудова економіки з орієнтацією на виробництво продукції з високою доданою вартістю. Це передбачає модернізацію промисловості, розвиток інноваційних секторів та розширення номенклатури експорту. Важливу роль у цьому відіграватиме інтеграція до європейських та світових ринків, що стимулюватиме відповідність міжнародним стандартам і підвищення якості українських товарів.

Зокрема, ефективна державна політика має забезпечити підтримку експортерів та відновлення інфраструктури. Серед ключових інструментів слід назвати: страхування ризиків, кредитування та гарантії для бізнесу, розвиток логістичних коридорів та цифровізація митних процедур. Поєднання цих заходів дозволить зробити український експорт більш стійким і конкурентним у глобальній економіці. В табл. 1 відображено основні вектори зміцнення конкурентоспроможності національної економіки у повоєнний період.

Таблиця 1

Ключові напрями розвитку експортного потенціалу України [1; 2; 3]

Напрямок	Характеристика напрямку розвитку експортного потенціалу
Експорт як драйвер економічного зростання	Розвиток експортного сектору стимулює виробництво, сприяє створенню робочих місць та забезпечує надходження іноземної валюти. Це дозволяє збалансувати платіжний баланс і підтримати макроекономічну стабільність
Структурна модернізація економіки	Для підвищення конкурентоспроможності необхідно диверсифікувати експорт, зменшуючи залежність від сировинних товарів і збільшуючи частку продукції з високою доданою вартістю. Особливо перспективними є сфери IT, машинобудування, агропереробка, авіаційна та хімічна промисловість
Інтеграція у світові ринки	Європейський вектор інтеграції створює умови для розширення експортних можливостей через відповідність стандартам ЄС, використання режиму вільної торгівлі та участь у глобальних ланцюгах постачання
Логістика та інфраструктура	Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури (залізничних коридорів, портів, прикордонних пунктів) є ключовою умовою розширення експортного потенціалу. Цифровізація митних процедур і розвиток мультимодальних перевезень знизять витрати бізнесу
Державна підтримка експорту	Необхідні ефективні механізми підтримки експортерів: державні гарантії, експортно-кредитні агентства, страхування ризиків, фінансування інновацій. Це створить сприятливе середовище для бізнесу та підвищить довіру міжнародних партнерів

Як зазначено в табл. 1, розвиток експортного потенціалу є невід'ємною частиною конкурентної стратегії повоєнної економіки України. Він ґрунтується на модернізації виробництва, диверсифікації ринків збуту та переході до експорту продукції з більш високою доданою вартістю. У цьому контексті експорт виступає не лише як джерело фінансової стабільності, а і як інструмент інтеграції у світові економічні процеси.

Реалізація експортної стратегії передбачає комплексну підтримку держави, розвиток інституцій сприяння зовнішній торгівлі, а також використання можливостей міжнародного партнерства. Важливо забезпечити створення сприятливих умов для бізнесу, підвищення якості продукції та формування позитивного іміджу України на світовому ринку.

Отже, експортний потенціал стає рушійною силою економічного зростання та відновлення країни після війни, зміцнюючи її позиції у глобальній економіці та сприяючи стійкому розвитку.

Таким чином, розвиток експортного потенціалу є невід'ємною складовою конкурентної стратегії повоєнної економіки України. Він дозволить не лише відновити національне виробництво, а й закласти підґрунтя для сталого економічного зростання та інтеграції України у світову економіку на правах рівноправного партнера.

Список використаних джерел:

1. Бондар Ю., Мірошниченко І. Міжнародне співробітництво як складова зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти (07 листопада 2024 року).* Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. С. 19-23.
2. Мірошниченко І. С. Стратегічні інструменти забезпечення стійкої конкурентоспроможності України в умовах післявоєнного відновлення. *Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, 19 березня 2025 р*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С.137-138.
3. Мірошниченко І. С. Глобальне партнерство як чинник сталого розвитку. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р*. Держ. Біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 409-411.

МНИХ О. Б.,
ДОНЕЦЬ В. Р.
Національний університет «Львівська політехніка»

АКТУАЛЬНІСТЬ НАУКОВО-ПРИКЛАДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ВОЄННУ ДОБУ В УКРАЇНІ

Ефективність національних моделей економічного розвитку в умовах глобальних трансформацій визначальною мірою залежить від рівня використання у суспільному відтворенні нових знань та технологій. Україна постала перед вкрай серйозними проблемами відбудови зруйнованої війною ринкової інфраструктури та економіки і створення передумов для виживання стратегічно важливих підприємств у конкурентному діловому середовищі. Радикальні зміни в організації й управлінні економікою потребують все більш швидкого, адекватного й об'єктивного реагування на процеси, що здійснюються у внутрішній й зовнішній діяльності підприємства. Виникає необхідність у розробленні систем координації інноваційної, виробничої, інвестиційної, фінансової, економічної й інших видів діяльності підприємства. Це актуалізує вибір напрямів науково-прикладних маркетингових досліджень інституційного середовища у воєнну добу в Україні, які пов'язані із:

- процесами розвитку людського капіталу інноваційно активних підприємств і гальмуванням явищ експорту талантів України, міграції кваліфікованих кадрів;
- політикою цифровізації бізнес-процесів, ідентифікацією і розподілом ризиків між вітчизняними і закордонними партнерами, особливо на монополізованих ринках України;
- можливостями підвищення концентрації ринкової влади (при наявності вагомої підтримки зі сторони галузевих інституцій і загальнонаціональних інституцій) або, навпаки, розпорошенням акціонерного капіталу, вимушеним перерозподілом акціонерного капіталу і ринкової влади в умовах жорстких обмежень зі сторони Антимономопольного комітету України тощо;
- особливостями процесів реінвестування та НДКР, придбанням кваліфікованих активів для освоєння нових технологій, що посилює динаміку не тільки коефіцієнтів рентабельності інвестицій (ROI) , але й рівня ризиків підприємницької діяльності всіх учасників створення суспільних цінностей у системі ділового партнерства;
- інвестиціями в маркетингові і логістичні мережі та фінансово-технічним забезпеченням інфраструктурних проектів;
- організаційною і технологічною здатністю підприємства до партнерства з іншими компаніями на різних стадіях життєвого циклу підприємства і ділового циклу галузі (особливо

це стосується авіакомпаній, які в умовах війни в Україні просувають свої послуги на закордонних ринках) ;

- активністю торгів на основних фондових майданчиках, частотою оновлення основних біржових індексів, обсягами викупів і поглинань в умовах стагнації економіки, особливо підприємств малого і середнього бізнесу (подібні явища M&Aособливо небезпечні для акціонерних товариств, де в акціонерному капіталі високу частку займають фізичні особи, акції яких можна викупити (за цінами, вищими від ринкових) з меншим опором, порівняно із юридичними особами, які є співвласникми акціонерного капіталу і не бажають втратити частку в бізнесі).

Технологічна готовність в різних секторах економіки України потребує відповідного ресурсного забезпечення для реалізації нових ідей відбудови зруйнованої війною економіки, проте негативне сальдо зовнішньоторговельного обороту (за перше півріччя 2025р. - 18,5 млрд.дол.) диктує зовсім інші пріоритети розвитку вітчизняної економіки з високим рівнем її «доларизації», зокрема, і експортної політики. Експорт продукції з низькою часткою доданої вартості не міг забезпечити технологічного прориву економіки , а невизначеність перспектив розвитку знижувала інвестиційну привабливість цінних паперів, що унеможливлює залучення емісійного доходу для реалізації інноваційних проектів.

Як ніколи в сучасних умовах війни рф проти України зростає реальна практична цінність людського капіталу і часу, як важливих конкурентних переваг всіх учасників ринку, що підвищує роль оперативного реагування товаровиробників на зміни на внутрішньому і закордонних ринках, на швидкість процесів адаптації до нових реалій сьогодення. Як показує вітчизняна і зарубіжна практика, від якості інституційного середовища залежать можливості своєчасного вирішення проблем, пов'язаних із розвитком компетенцій працівників і ресурсним забезпеченням вітчизняного виробництва інноваційних товарів для їх ефективного просування на ринку.

Гнучкість в діяльності інституцій з управління активами і захисту об'єктів інтелектуальної власності та їх соціальну відповідальність перед суспільством у контексті іклюзивної економіки необхідно розглядати як нові принципи управління часом, людським капіталом і капіталом відносин, пов'язаних із :

- збагаченням компетенцій та інтелектуального капіталу підприємств (підприємство як інтелектуальний продукт у цифрову добу);

- функціонально-структурними змінами реальних маркетингових і логістичних активів у складі нематеріальних активів підприємства (релокація бізнесу в умовах війни, вимушена зміна маркетингової географії, зміна позицій лідерства на вітчизняному і закордонних ринках під тиском санкційних обмежень в Європі тощо) ;

- інвестиціями в придбання нових знань всіма учасниками інноваційної діяльності , наприклад, при впровадженні європейських бізнес-моделей; для прикладу, за межами України потребують докорінної перебудови бізнес-моделі вітчизняних авіаперевізників, адже вони були сформовані на основі зарплати в країні базування, податкової бази, вартості основних операційних витрат (палива, сервісу), а також певного формату роботи: транзиту, кон'юнктури ринку, діяльності лоукостерів- авіакомпаній, які надають послуги повітряних перевезень пасажирів за цінами відносно нижчими, ніж традиційні авіалінії або змішаної бізнес-моделі;

- системою менеджменту опціонів, в тому числі, із так званими опціонами на «переключення» (у зв'язку із зміною поточнних цілей інноваційно-інвестиційної стратегії через переривання етапів деяких проектів, умов контрактних угод з постачальниками, появою джерел соціальних, фінансових , політичних і/або екологічних ризиків тощо);

- новими технологіями краудсорсингу (від англ. crowdsourcing, crowd - «натовп» і sourcing - «використання ресурсів») з метою створення стратегії присутності компанії в цифровому просторі для досягнення певних бізнес-задач, наприклад, шляхом передачі певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору), тобто формальна і неформальна мікроекономіка тісно переплітаються при виконанні задач інноваційного характеру.

Зниження інвестиційної привабливості компаній і, відповідно, низькі рейтинги вітчизняних компаній на фондовій біржі ПФТС і закордонних фондових біржах за показником ринкової капіталізації, можна пояснити, зокрема, тим, що бізнес-моделі в більшій мірі вибудовувались у технічній, а не в соціо-психологічній площині, що унеможливлювало трансформацію ресурсів знань в інноваційний капітал України і звужувало простір створення цінності від інвестицій у людський капітал.

Для відбудови зруйнованої економіки України затребуваними стають багатофункціональні інноваційні маркетингові та логістичні інструменти , що ставить нові виклики топ- менеджменту і бізнесу у жорстких умовах із зростаючими політичними, валютними, екологічними та соціальними ризиками. Спільними зусиллями компаній та їх клієнтів, які мають ліцензії на різні види економічної діяльності, можуть створююватися передумови для формування інноваційного капіталу ринкових агентів і зміцнення їх конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1.Mnykh O.B., Kostiuk O.S., Sapotnitska N.Ya. (2019). Formation and development of innovative economy in the age of business globalization based on implementation of industry 4.0 and logistics 4.0 .*Conceptsconomic security at risks: findings from the digitalization of National economy: International Collective monograph* / [Edited by: Olexandr Vlasiuk, Olga Ilyash, Magdalena Osinska, Liubov Smoliar, Osman Yildirim]. Vol. 5. Bydgoszcz, P.129-156.

2. Мних О. Б., Довгунь О. С. Спеціалізація маркетингових досліджень в інноваційному розвитку глобальних компаній.. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка».* 2023. Т. 17, № 34.

3. Мних О. Б., Садова У. Я., Гречин Б. Д. Інтелектуалізація організаційно-управлінських структур та її соціальні наслідки в умовах глобальних викликів. *Наукові перспективи.* 2025. № 2 (56). С. 988–1001.

МОЛОЧКО Т.В
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В США: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ В УКРАЇНІ

Становлення публічного управління в Україні вимагає запровадження інституційних принципів демократичного управління, які здатні забезпечити вимоги сьогодення, досягнути максимальних результатів урядування, гарантувати відповідальність органів державної влади перед громадськістю. Відповідні інститути мають потенційну можливість враховувати думку громадськості у процесі прийняття управлінського рішення. Зважаючи на це, трансформація публічного управління в Україні може базуватись на досвіді становлення публічного управління успішних країн світу, зокрема Сполучених Штатів Америки.

Донедавна для більшості країн світу притаманною була ієрархічна (вертикальна) побудова державної влади, в якій дії громадськості обмежувались бюрократичними правилами; існувало підпорядкування нижчого управлінського рівня вищому. Згодом, поступове впровадження принципів демократичного врядування забезпечило різні соціальні групи правом і можливістю висловлювати власні думки та бути почутими. При цьому влада, в свою чергу, заохочувала налагодження зворотних зв'язків з громадськістю та змінювала систему адміністрування в бік максимальної публічності. Це у свою чергу призвело до зростання довіри до органів влади, бо "зв'язки із суспільством – це, перш за все, налагодження взаєморозуміння та довіри" [3, с. 230].

У даному контексті, під "зв'язками з громадськістю" зауважується процес становлення довіри до влади шляхом своєчасного, повного та достовірного інформування суспільства про свою діяльність, налагодження комунікаційних зв'язків, знаходженню консенсусу у вирішенні питань публічної політики.

Зв'язки з громадськістю обумовлюють, перш за все, налагодження каналів комунікацій, котрі доносять повідомлення до цільової аудиторії – громадськості, та забезпечують з нею зворотний зв'язок, що є значним чинником демократизації системи публічного управління. Дослідники зазначають, що "на практиці, одна з вимог демократії включає в себе двосторонній процес спілкування між суб'єктами та об'єктами управління, що передбачають відносини між ними, засновані на довірі" [4, с. 11].

Одними з перших, хто звернувся до проблеми соціальної місії та соціальної відповідальності, були американці. Відображенням цього стала модель Дж. Грюніг [2]. Її концепція і донині є актуальною, оскільки вона демонструє зв'язок влади з громадськістю, який еволюціонує від односторонньої комунікації до двосторонньої. Даний процес характеризується різноманітними методами впливу на суспільну свідомість від маніпуляцій та пропаганди до формування спільної думки на паритетних і рівноправних принципах, що передбачає консенсус, правдиве інформування та співпрацю суб'єктів і об'єктів публічного управління.

У 1969 році Ш. Арнштейн [1] запропонувала теорію формування публічного управління через модель громадської участі із назвою "участь громадян", в якій визначила динаміку становлення публічної влади. Загалом вона складається із трьох щаблів, які йдуть вгору і кожний з них містить по дві або три сходинки. Так на нижньому щаблі участь громадян майже не враховується, натомість, на останніх (верхніх) демонструється переважна участь громадян в управлінні. Тобто, чим вище на сходинках щаблів, тим більше можливостей у громадян щодо впливу на прийняття владних рішень, зокрема:

1 щабель – дві нижні сходинки – маніпуляції та психотерапії – не сприяють участі громадян в управлінні, тому їх слід уникати.

2 щабель – три наступні сходинки вверх – інформування, консультації та примирення – дозволяють громадянам мати голос і бути почутими, але їх погляди не можуть бути належним чином розглянуті можновладцями.

3 щабель – верхні три сходинки – партнерство, делегована влада та громадський контроль – сприяють реальному впливу громадян на реалізацію узгодженого з ними рішення влади.

Отже, саме так зарубіжна практика демократичного врядування демонструє, що рівень і якість управлінських рішень органів влади, їх здатність своєчасно адаптуватися до змін у суспільному середовищі, багато в чому залежить від дієвості громадського контролю. Вчасне корегування управлінських рішень сприяє економії ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, часових тощо), тому формування системи громадського контролю над інститутами публічної влади являється першочерговим завданням для політичної системи багатьох країн, особливо у перехідний період. Впровадження даної концепції участі громадян набула широкого розповсюдження не лише і США, Великої Британії, Канаді, Німеччині, Польщі, Данії а і в інших провідних країнах світу.

Світова практика вдосконалення публічного управління зорієнтована, насамперед, на покращення та забезпечення високого й гідного рівня життєдіяльності населення. У визначенні рівня життя застосовують кількісні та якісні показники. До кількісних відносять рівень обсягу доходів і споживання конкретних товарів і послуг, а якісні – визначають добробут населення. Високий рівень якості життя населення є провідним критерієм розвинутої держави. Індикаторів рівня життя на сьогодні існує велика кількість і кожна окрема країна видозмінює їх відповідно до свого устрою.

Розвинута й ефективна форма громадської участі проявляється на рівні відкритого партнерства влади з громадянами, дієвого представництва інтересів громадян в органах влади, в продуктивному громадському контролі за владою. Тобто, сфера публічного управління у процесі трансформацій перерозподіляється між суб'єктами й об'єктами публічного управління. Суб'єкти публічного управління діляться прерогативами розробки та прийняття рішень, а отже, і своєю відповідальністю.

У процесі аналізу зарубіжного досвіду США щодо трансформацій публічного управління, які можуть бути застосованими в Україні, встановлено першочерговість

дотримання наступних передумов: посилення відкритості органів державної влади, задоволення потреб і інтересів громадян, покращення комунікаційних взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами публічного управління. Крім того, модернізація публічного управління передбачає трансформацію філософії та культури чиновників публічного управління, методологічним інструментом модернізації виступає концепція держави, орієнтованої на громадянина. Тому підвищення ефективності публічного управління вбачається в розвитку системи, зорієнтованої на взаємодію з громадськістю, налагодження комунікаційних відносин, знаходження спільного консенсусу та зміну ментальності громадян.

Для впровадження зарубіжного досвіду трансформації публічного управління в Украйні, необхідно врахувати національні традиції, ціннісні настанови, менталітет. Зважаючи на зазначене, сталий рівень життя населення України в умовах демократизації передбачає:

- трансформацію системи публічного управління на засадах прав людини, правозахисних підходах у контексті парадигми комунікаційних відносин між суб'єктами й об'єктами публічного управління;
- створення прозорих і відповідальних органів державної влади та місцевого самоврядування;
- висвітлення на офіційних сайтах показників діяльності уряду та забезпечення доступу до цих інтерфейсів усіх громадян;
- формування партнерських взаємовідносин влади з суспільством.

o Зазначена трансформація системи публічного управління у свою чергу потребує:

- дотримання визначених концептуальних і стратегічних засад модернізації; з
- законодавчого закріплення та забезпечення механізму реалізації основних принципів;
- моніторингу нормативно-правових актів з можливістю усунення виявлених недоліків;
- створення діючих, а не декларативних механізмів відкритості та прозорості державної служби.

Список використаних джерел:

1. Варягіна А. А. Критерії оцінки та показники ефективності процесу громадської участі. *Теоретичні і прикладні проблеми психології,* 2014. №3 (35). С. 99–108.

2. Grunig J. E., Grunig L. Models of PR and communication Relations and Communication Management. *Excellence in Public NJ: Lawrence Erlbau Associates*, 1992. P. 285–326.

3. Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*, 2020. №2 (4). С. 228–238.

4. Соломатіна Є. Д. Державне управління в умовах глобалізації та інформатизації економіки: зарубіжний досвід. *Соціально-економічні явища і процеси.* 2015. №10. С. 137–143.

НЕСТОР О. Ю.
Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього Національної академії наук України

ОСОБЛИВОСТІ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ТА ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ КООРДИНАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Виділяють два основні типи координації: вертикальну (включає координацію інвестиційних рішень між національною та субнаціональною владою, а також приватним сектором) та горизонтальну (включає координацію між органами влади в межах рівня управління (національного чи субнаціонального)).

Вертикальна координація (між національними та субнаціональними урядами) необхідна для узгодження цілей між центральним і нижчими рівнями управління і є важливою для підвищення ефективності та результативності публічних інвестицій. Таке узгодження допомагає подолати ряд прогалин у інформації, фінансуванні та можливостях, які перешкоджають ефективному використанню інвестиційних ресурсів. Коли рішення приймаються відокремлено, а не узгоджено, то зростає ймовірність того, що здійснюватимуться

інвестиції в проекти, які можуть мати протилежні цілі, або вкладатимуться ресурси в проекти, які не відповідають місцевим потребам. Саме завдяки узгодженості рішень та дій можна здійснювати інвестиції у відповідному масштабі, враховуючи позитивні чи негативні аспекти та впроваджуючи додаткові заходи, необхідні для отримання максимальної віддачі від цих інвестицій.

Варто зауважити, що вертикальну координацію загалом важко реалізувати на практиці через трансакційні витрати, конкурентний тиск, обмеження ресурсів, різні пріоритети та побоювання, що розподіл витрат чи вигод від співпраці буде однобічним, і усі ці чинники можуть перешкоджати зусиллям з об'єднання урядів. Дійсно, національні та субнаціональні уряди часто визнають, що координація є серйозною проблемою для них. Згідно з опитуванням у 255 регіонах і містах ЄС у 2015 році, проведеним ОЕСР та Комітетом регіонів (CoR), відсутність політичної волі для роботи на різних рівнях влади була однією з семи основних проблем, визначених країнами-членами ОЕСР. Проблемою є позиція більшості субнаціональних органів влади (84%) щодо того, що місцеві/регіональні потреби відрізняються від пріоритетних на центральному рівні – цей факт сприймають як виклик. Субнаціональні уряди також бачать політичні бар'єри для такої координації: 77% субнаціональних урядів повідомляють про відсутність політичної волі чи адміністративної культури для роботи на різних рівнях влади [1]..

У практиці країн-членів ОЕСР використовуються наступні інструменти для полегшення вертикальної координації:

- партнерські угоди;
- офіційні контракти;
- національні та регіональні директиви;
- моніторинг за допомогою індикаторів результатів надання послуг;
- прогнозний та фактичний аналіз [2].

Горизонтальна координація передбачає співпрацю між юрисдикціями на одному урядовому рівні та є важливою для вирішення регіональних дисбалансів . Вона потрібна для задоволення інвестиційних потреб в потрібному масштабі та уникнення фрагментації, оскільки інфраструктурні потреби та проекти, наприклад, часто охоплюють юрисдикційні кордони. Фрагментація може виникнути, якщо подібні інвестиції здійснюються сусідніми юрисдикціями, призводячи до непотрібного дублювання інвестицій .

Горизонтальна координація управління публічними інвестиціями має важливе значення для підвищення їх ефективності за рахунок економії масштабу та посилення синергії сусідніх (або іншим чином пов'язаних) урядів субнаціонального рівня. . Зазвичай це стосується інвестицій у фізичну інфраструктуру, де найбільш ефективний масштаб часто перевищує адміністративні межі окремих регіонів чи місцевостей. Подолання юрисдикційних бар'єрів вимагає здатності бачити й використовувати можливості, заручившись при цьому необхідною політичною підтримкою.

Оскільки залучення приватного фінансування для інвестицій має вирішальне значення, забезпечення ефективності горизонтальної координації для досягнення ефективного масштабу та життєздатності інвестицій є першочерговою. Саме завдяки цьому проекти, зокрема інфраструктурні, можуть стати більш привабливими для залучення приватного фінансування, наприклад, у формі державно-приватного партнерства (ДПП).

Перешкодою для забезпечення ефективної горизонтальної координації управління публічними інвестиціями на місцевому рівні є значні адміністративні, фінансові та політичні витрати . Серйозною проблемою є відсутність стимулів для співпраці між різними юрисдикціями, а також відсутність спільної інвестиційної стратегії з сусідніми містами/регіонами. [1].

Способи координації включають контракти, платформи для діалогу та співпраці, конкретні публічні інвестиційні партнерства, спільні повноваження або регіональні чи муніципальні злиття. . У більшості випадків інструменти стимулювання горизонтальної координації розробляються окремо і в основному на добровільній основі, тож переважно це

стимули – як фінансові, так і нефінансові – для посилення міжмуніципального співробітництва та мереж, обміну інформацією, а іноді й для допомоги у створенні органів спільної влади. Часто ці стимули є фінансовими: наприклад, спеціальні гранти для міжмуніципального співробітництва, спеціальні податкові режими, додаткові кошти для пропозицій спільного державного інвестування, бонусні гранти для муніципалітетів, які генерують заощадження завдяки співпраці. В інших випадках може надаватися консультаційна та технічна допомога і відбуватися сприяння обміну інформацією або надання конкретних вказівок щодо управління співпрацею.

Деякі країни ОЕСР запровадили міжрегіональну координацію. Міжміністерські комітети та комісії є однією з найпростіших систем горизонтального управління, оскільки вони базуються на вже створених урядових структурах. Однак їх ефективність неоднозначна. [3]. Досвід країн-членів ОЕСР показує, що горизонтальна комісія під головуванням одного галузевого міністерства може бути обмежена в досягненні багатосекторальних цілей і перешкоджати повному залученню інших міністерств, роблячи механізм потенційно менш придатним для координації міжгалузевої політики, наприклад регіонального розвитку. Один із способів вирішити цю проблему – чергувати головування між учасниками. Чим вище керівництво в цих типах комісій, тим сильніший стимул брати участь і більше залучення різних учасників.

Впроваджуючи конкретні кроки для покращення багаторівневої координації управління публічними інвестиціями, варто враховувати також і те, що цей процес часто зупиняється, зазнає невдачі чи відкладається, а часом і скасовується. Також щось може йти не за планом і деякі кроки можуть бути реалізовані лише частково, скориговані або навіть пропущені. Тому покращення багаторівневої координації управління публічними інвестиціями може займати тривалий час [4].

Список використаних джерел:

1. Effective Multi-level Public Investment: OECD Principles in Action. OECD. Paris. 2019. 89 с. URL: https://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/Full_report_Effective_Public_Investment.pdf

2. OECD. Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers. OECD Multi-level Governance Studies. OECD Publishing. Paris. 2019. 206 с. URL: https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en

3. Нестор О. Ю. Україна в контексті імплементації рекомендації ОЕСР щодо ефективного державного інвестування на всіх рівнях врядування. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2023. Вип. 2(160). С. 14-21. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-2-2.

4. Multi-level Governance Reforms: Overview of OECD Country Experiences. OECD Multi-level Governance Studies. OECD Publishing. Paris. 2017. 176 с. URL: http://dx.doi.org/10.1787/9789264272866-en

ОВЧАРУК О. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені війною та інтеграційними прагненнями до Європейського Союзу, актуалізують пошук нових підходів до формування конкурентної політики підприємств. Важливою складовою цього процесу є управління персоналом, адже саме людський капітал стає визначальним ресурсом у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом.

Концепція сталого розвитку передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. У сфері управління людським капіталом це виражається у впровадженні принципів соціальної відповідальності, забезпеченні гідної праці, інклюзивності, дотриманні прав працівників, а також розвитку компетентностей, необхідних для інноваційної діяльності [1]. Таким чином, HR-політика підприємства стає не лише інструментом внутрішнього управління, а й чинником реалізації конкурентної політики в умовах глобальної конкуренції.

Євроінтеграційний аспект HR-політики підприємства полягає у необхідності гармонізації трудових практик вітчизняних підприємств із європейськими стандартами, які б охоплювали адаптацію системи мотивації до принципів соціального діалогу, розвиток корпоративної культури на основі прозорості та підзвітності, запровадження політики рівних можливостей. Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів, використання HR-аналітики та інструментів штучного інтелекту для прогнозування кадрових ризиків і підвищення ефективності прийняття рішень [5].

У контексті повоєнного відновлення економіки України управління людським капіталом на засадах сталого розвитку забезпечить реалізацію низки стратегічних завдань:

- сприятиме відновленню та збереженню людського капіталу, зокрема через реінтеграцію ветеранів і внутрішньо переміщених осіб;
- формуватиме нову якість зайнятості, орієнтовану на інноваційність, гнучкість та мобільність робочої сили [2];
- забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки інвестиціям у розвиток людського капіталу [3];
- стимулюватиме впровадження екологічних практик у трудові процеси відповідно до принципів «зеленої» економіки.

Розвиток конкуренції на товарних ринках у стратегічній перспективі неможливий без модернізації процесів управління людським капіталом на підприємствах. Високотехнологічні галузі потребують фахівців нового покоління, здатних працювати у глобалізованому середовищі, мислити креативно та застосовувати міждисциплінарні знання. У цьому контексті стратегічне управління людським капіталом має виконувати роль каталізатора інновацій та ключового чинника підвищення національної конкурентоспроможності [4]. Формування та реалізація конкурентної політики підприємств в умовах євроінтеграції передбачає переосмислення традиційних підходів до управління людським капіталом. Використання концепції сталого розвитку дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, що відповідає сучасним європейським цінностям і стратегічним пріоритетам відбудови України.

На завершення, управління людським капіталом на принципах сталого розвитку визначає стратегічні орієнтири конкурентної політики підприємств в умовах євроінтеграції, що дозволяє не лише зміцнити позиції українських компаній на ринку, але й сприяє відновленню економіки та інтеграції у європейський простір. Такий підхід забезпечить довгострокову стійкість і сформує нову якість соціально-економічного розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Duvnjak, B., & Kohont, A. (2021). The Role of Sustainable HRM in Sustainable Development. *Sustainability*, *13*(19), 10668. https://doi.org/10.3390/su131910668

2. Minenko , V., & Zhadan , O. (2019). European integration trends in the development of the state employment policy of youth in Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, *2*(65), 242-250. https://doi.org/10.34213/tp.19.02.29

3. Plyashko, O. S. (2016). System development of ensuring human resource competitiveness. *Technology Audit and Production Reserves*, *2*(6(28), 47–51. https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.66301

4. Correia, A. B., Farrukh Shahzad, M., Moleiro Martins, J., & Baheer, R. (2024). Impact of green human resource management towards sustainable performance in the healthcare sector: role of

green innovation and risk management. Cogent Business & Management, 11(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2374625

5. Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green human resource management (GHRM) and corporate social responsibility (CSR) in reducing carbon emissions for sustainable practices. Environmental Quality Management. Advance online publication. https://doi.org/10.1002/tqem.70048

ОЖЕЛЕВСЬКА Т.С.
Державний торговельно-економічний університет

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЦИФРОВИХ РИНКІВ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Для регулювання цифрового економічного простору у 2015 року був введений в дію Єдиний цифровий ринок - документ Єдиного європейського ринку, що охоплює електронну комерцію, телекомунікації та цифровий маркетинг, який спрямований на інтеграцію національних ринків країн-членів ЄС шляхом запровадження спільних підходів і стандартів у цифровому середовищі, а також усунення перешкод для здійснення онлайн-транскордонних операцій та інших цифрових взаємодій. Оскільки досвід провідних країн світу показав, що класичні антимонопольні інструменти регулювання на цифрових ринках недієві, для забезпечення справедливих умов для всіх учасників онлайн-платформ, усунення ризиків, пов'язаних із розповсюдженням незаконного контенту, товарів і послуг на цифрових ринках у 2022 році Єврокомісія ухвалила два акти: Акт про цифрові послуги (DSA) та Акт про цифрові ринки (DMA), в основі яких лежить ex-ante регулювання. DMA встановлює на цифрових ринках суттєві обов'язки для гейткіперів та передбачає відповідальність за їх невиконання. При цьому в разі порушення обов'язків санкції будуть застосовуватися «ex-post», тобто після вчинення правопорушення, тоді як у випадках зловживання домінантним становищем обов'язки будуть визначатися «ex-ante», тобто наперед.

Конкурентне відомство Єврокомісії виділяє такі ознаки концентрацій на цифрових ринках [1]: зосередження даних у межах горизонтальних об'єднань, коли учасниками виступають компанії, що до злиття конкурували, пропонуючи взаємозамінну інформацію або дані на одному ринку; накопичення даних як фактор посилення позицій на ринку цифрової реклами; використання великих обсягів даних для модернізації наявних або створення інноваційних продуктів і сервісів; обмеження конкурентного доступу в результаті вертикального ефекту, коли концентрація призводить до ускладненого або обмеженого доступу до вихідних даних. Таке обмеження може проявлятися у формі зростання цін, відмови у наданні даних, зниження їхньої якості тощо.

У вересні 2024 р. М. Драгі представив Єврокомісії звіт «Майбутнє конкурентоспроможності Європи», у якому були визначені основні виклики, з якими стикаються підприємства в Єдиному ринку, та напрями підвищення конкурентоспроможності європейської економіки в світі. Значне місце було приділено аналізу цифрових ринків. Зокрема зазначено, що ЄС розробив кілька власних загальноєвропейських цифрових платформ, але жодна з них не є однією з найбільш відвідуваних у Європі. На Єдиному ринку функціонує лише для 4 із 50 найбільших світових цифрових ринків, тоді як 10 найбільших платформ, що обслуговують громадян ЄС, належать американським (шість) або китайським (чотири) компаніям. Ринок хмарних послуг ЄС також значною мірою втрачений гравцями базується в США [2]. У звіті М. Драгі згадується про звинувачення низкою європейських компаній рішучої конкурентної політики в ЄС, що стримує впровадження інновацій, оскільки Єврокомісія з питань конкуренції не дозволяла злиття, які створювали б для компанії достатній масштаб для інвестування в інноваційні проєкти. Це б дозволяло конкурувати з «китайськими та американськими суперзірковими компаніями». Проте результати емпіричних даних переконливо доводять, що сильніша конкуренція, як правило, не тільки забезпечує нижчі ціни,

але також має тенденцію стимулювати більшу продуктивність, інвестиції та інновації. При цьому економіка перемістилася в бік інноваційних секторів, де конкуренція зазвичай базується на цифрових технологіях і брендах, де для конкуренції критично важливими є як розмір підприємства, так і інновації, а не лише низькі ціни. Багато з цих ринків мають високі постійні витрати, сильний вплив даних і мережі, а також принцип «переможець отримує все», що підвищує ймовірність того, що на ринку домінуватимуть одна або дві компанії чи платформи.

Для врегулювання цифрових ринків М. Драгі надав такі рекомендації [2]:

1. Встановити взаємозв'язок державної допомоги і процесу її перегляду Генеральним директоратом з питань конкуренції (DG COMP) із покращенням відкритого доступу та рішень на основі інтероперабельності, а також із розробкою загальноєвропейських стандартів. На цифрових ринках, окрім суворого дотримання положень DMA, слід запровадити нові вимоги щодо відкритого доступу та інтероперабельності, коли присутність сильних мережевих ефектів і бар'єрів входу, пов'язаних із даними, перешкоджають конкуренції на ринку.

2. Ефективно застосовувати нові повноваження, пов'язані із забезпеченням виконання DMA та Положення про іноземні субсидії (FSR). Необхідність реагувати на нову економічну та геополітичну ситуацію спричинила запровадження нових повноважень для органу з питань конкуренції, які наклали DMA та FSR, що значно розширює можливості для втручання DG COMP в економіку. Надзвичайно важливо, щоб застосування нових інструментів не відбувалося за рахунок слабкішого застосування більш традиційних інструментів конкурентної політики.

3. Щоб полегшити застосування конкурентної політики, доцільно вимагати від деяких сторін, які беруть участь у прийнятті рішень щодо конкуренції, звітувати про показники, корисні для оцінки рівня конкуренції ex-post. Тоді органам з питань конкуренції може бути дозволено втрутитися на основі занепокоєння, що випливає з цих звітів. Щоб це сталося, DG COMP повинен мати право визначати зміст звітів і вимагати додаткову інформацію, якщо звіти, подані компаніями, є неповними. При цьому Регламент DMA, що передбачає «накладення подальших зобов'язань на гейткіперів», має невизначеності, які потребують негайних роз'яснень, щоб «обмежити ризик потенційної фрагментації регуляторного ландшафту цифрових ринків ЄС».

Визначені М. Драгі рекомендації лягли в основу «Компасу конкурентоспроможності ЄС» [3] (далі «Компас»), який має посилити світові конкурентні позиції європейської економіки, спростити умови ведення бізнесу та сприяти подальшій консолідації єдиного ринку ЄС. Фокусом економічного розвитку ЄС на наступні 5 років визначені зростання та інновації. «Компас» передбачає «свіжий підхід» до конкурентної політики, який «іде в ногу з ринками, що розвиваються, і технологічними інноваціями» і дозволяє компаніям розширюватись на глобальних ринках [4].

Для України вивчення й адаптація європейського досвіду в цьому напрямку є надзвичайно актуальними з кількох причин. По-перше, вітчизняний цифровий ринок уже досяг помітного рівня розвитку, а наявна цифрова інфраструктура дозволяє країні залишатися серед лідерів за окремими показниками. По-друге, гармонізація правового поля та механізмів регулювання із західними стандартами не лише забезпечить правову сумісність з ринками, які мають глибоку історію конкурентного нагляду, але й зробить правила більш зрозумілими та прозорими для міжнародних компаній, які зацікавлені в інвестуванні та розширенні своєї присутності в Україні.

Список використаних джерел:

1. Richter H. Prospects of Merger Review in the Digital Age: A Critical Look at the EU, the United States, and Germany. IIC 2023. №54. P. 223–267. URL: https://doi.org/10.1007/s40319-023-01282-2.

2. Draghi M. The future of European competitiveness. Part B. In-depth analysis and recommendations. 2024. 327 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/ec1409c1-d4b4-4882-8bdd-

3519f86bbb92_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness_%20In-depth%20analysis%20and%20recommendations_0.pdf.
3. 3. EU Compass to regain competitiveness and secure sustainable prosperity (2025). European Commission. 2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_339.
4. 4. Slaughter and May. «The world is not waiting for us»: European Commission President Ursula von der Leyen unveils European Commission's Competitiveness Compass. Competition & Regulatory Newslette. 2025. № 2. 22 January – 4 February. URL: https://www.slaughterandmay.com/media/vnjh5nqs/competition-regulatory-newsletter-22-january-4-february.pdf.

Тетяна ОРЄХОВА
д.е.н., проф. кафедри міжнародного менеджменту КНЕУ
Олександр КУЗНЄЦОВ
аспірант кафедри міжнародного менеджменту КНЕУ

РОЗБУДОВА КОРИДОРІВ TEN-T В УКРАЇНІ ЯК ОСНОВА ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПРОСТОРУ МОБІЛЬНОСТІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Географічне положення України в Східній Європі на перетині геополітичних та економічних інтересів регіону дає їй можливість брати активну участь у транскордонних економічних програмах разом з сусідніми країнами ЄС, що забезпечує ряд економічних переваг. По-перше, це розширює ринок для українських товарів та послуг, забезпечуючи більше можливостей для зовнішньої торгівлі. По-друге, це стимулює іноземні інвестиції, оскільки закордонні партнери більше зацікавлені у фінансуванні розвитку інфраструктури та технологій в Україні. По-третє, це сприяє розвитку галузей економіки, які є конкурентоспроможними на світовому ринку, такі як інформаційні технології, аграрний сектор, металургія тощо. Проте, в умовах посткризового відновлення, належне та безперебійне транскордонне співробітництво значною мірою залежить від наявності необхідної транспортно-логістичної інфраструктури, що відповідає сучасним європейським та світовим стандартам.

Одним із найуспішніших прикладів мультимодальної інфраструктурної системи транспортних шляхів, що включає залізничні, автомобільні, водні та повітряні перевезення, а також створює зв`язок із вузловими містами, портами, аеропортами і терміналами є транс`європейська транспортна мережа (англ. Trans-European Transport Network, далі – TEN-T). Як стратегічна політика ЄС – TEN-T має три рівні: мережу «core», яку має бути завершено до 2030 року, «extended core» – до 2040 року та «comprehensive» до 2050 року [1]. Еволюція TEN-T включала перші плани у 1990 роках, регламентацію у 2013 році, а потім перегляд у 2024 році, коли було встановлено нові амбітні технічні вимоги, такі як стандарти Європейської системи управління залізничним рухом (англ. European Rail Traffic Management System, ERTMS), а також швидкість 160 км/год тощо, що сприяло посиленню якості і стійкості мережі [2]. TEN-T охоплює всіх країни-учасниць ЄС та демонструє значну економічну ефективність: мультиплікатори ВВП сягають 7,3–8,7 у середньостроковій перспективі, а вигоди від прикордонних інфраструктурних проектів оцінюються у мультиплікатори 13–31 до 2040–2050 років [3]. З 2018 по 2025 рік ЄС інвестував у розвиток TEN-T понад € 6,2 млрд у 2023, €7,0 млрд – у 2024 та €2,8 млрд – у 2025 році, що вказує на динаміку вкладень і економічного зростання [4, 5, 6].

Після початку повномасштабних бойових дій на території України, структура використання національної транспортної інфраструктури для здійснення внутрішніх та закордонних перевезень зазнала відчутних змін. Частка морського транспорту у експорті товарів з України скоротилась на 8,5%, а у імпорті – на 1,18%; частка автомобільних вантажних перевезень збільшилась на 5,8% у експорті та на 7,8 у імпорті, а залізниці – на збільшилась 1,5% у експорті [7]. Такі зміни мали місце, в тому числі, через запровадження Європейською Комісією (далі – ЄК) у травні 2022 року альтернативних логістичних шляхів для України в

рамках програми «Шляхи солідарності Україна-ЄС» (далі – «Шляхи солідарності») [8]. Програма мала на меті, в умовах тотальної блокади портів Чорного і Азовського морів, залишити українські торговельні шляхи відкритими для руху товарів в обох напрямках між Україною та ЄС через західноукраїнський сухопутній кордон. Співпраця в рамках програми «Шляхи солідарності» дозволила успішно продовжити експорт понад 193,0 млн тонн українських товарів, в тому числі близько 94,0 млн тонн зерна (станом на липень 2025 року) для захисту глобальної продовольчої безпеки, а також імпортувати до України близько 83,0 млн тонн необхідних товарів: від військової та гуманітарної допомоги до палива та інших продуктів [9].

Проте, спроби налагодити безперебійний транспортний зв`язок, який міг би стати співставною альтернативою морським перевезенням, продемонстрували, що українська та європейська логістичні інфраструктури не були достатньо підготовленими до обробки великих обсягів вантажів, які раніше транспортувалися через морські порти, та потребують відповідної синхронізації. Зокрема, сусідні до України польська, угорська, словацька та румунська транспортні інфраструктури, в більшості випадків – спрямовані на експорт, а не на імпорт, а залізнична колія, яка, використовується в Україні – є ширшою (1520 мм), ніж європейський стандарт (1435 мм) [10], що пояснює тривалі складнощі перевалки залізничним транспортом на Західних кордонах України. Одним із стратегічних кроків до зменшення впливу наявних бар`єрів транскордонного економічного співробітництва між Україною та сусідніми країнами ЄС – є розвиток на території України, зокрема її Західної частини, логістичних коридорів TEN-T через програму ЄС – «Механізм «Сполучення Європи» (Connecting Europe Facility, далі – CEF).

Програма CEF була створена у 2014 році для фінансування проєктів у галузі транспорту, енергетики та цифрових технологій, спрямованих на покращення відповідної інфраструктури та її синхронізації поміж країн-учасниць ЄС. Програма дозволяє ЄК співфінансувати до 50% вартості інфраструктурних проєктів, які будуть запропоновані організацією-учасником та сприятимуть розвитку відповідних транс`європейських мереж. Крім того, після затвердження позитивної оцінки ЄК стосовно розширення галузевого співробітництва між країнами Євросоюзу і Україною, у 2019 році для української сторони відкрилась унікальна можливість щодо реалізації інфраструктурних проєктів за підтримки структурного фонду програми CEF, а відповідна Угода про співпрацю України та ЄС в рамках програми CEF була належним чином ратифікована.

Починаючи з 2022 року, одні з провідних представників вітчизняного транспортного сектору: акціонерне товариства «Українська залізниця», Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України разом з європейськими партнерами з країн Польщі, Угорщини, Румунії, Словаччини є активними учасниками багатосторонніх інфраструктурних проєктів, реалізація яких на території України розпочалася в рамках програми CEF, що дозволить інтегрувати українські логістичні шляхи до коридорів TEN-T, а також оптимізувати прикордонні пункти переходу та підвищити їх пропускну спроможність, збудувати залізничні євроколії шириною 1435 мм з їх подальшою електрифікацією, модернізувати перевантажувальні та інтермодальні термінали, придбати необхідне обладнання для розвитку прямого вантажного й безпересадкового пасажирського сполучення з Євросоюзом.

Отже, в умовах посткризового відновлення та нестабільного транспортного сполучення, існують практичні інструменти та великий потенціал широкого розвитку секторального співробітництва України та ЄС в контексті транспортної інтеграції через впровадження локальних інфраструктурних проєктів в рамках програми CEF, що дозволить розвинути на території України коридори TEN-T. Реконструкція існуючих та будівництво нових залізничних і автомобільних сполучень на західноукраїнських прикордонних пунктах пропуску, які відповідатимуть стандартам TEN-T, слугуватиме зменшенню навантаження на функціонування транскордонного логістичного сектору України з країнами ЄС і забезпечить конкурентоспроможність галузей національної економіки та життєздатну альтернативу морським транспортуванням як для вантажних, так і для пасажирських перевезень.

Список використаних джерел:

1. Trans-European Transport Network (TEN-T). URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t
2. New TEN-T Regulation is key for Europe's sustainability and smart mobility. URL: https://www.eesc.europa.eu/hr/news-media/news/new-ten-t-regulation-key-europes-sustainability-and-smart-mobility
3. Analysis accompanying the impact assessment for the revision of Regulation (EU) N° 1315/2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network: Final report/ Editors: Schade Wolfgang, Rothengatter Werner, Stich Meike and others/ Publisher: Publication Office of the European Union, 2022, 317 pages.
4. EU invests €6.2 billion in sustainable, safe and efficient transport infrastructure. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-invests-%E2%82%AC62-billion-sustainable-safe-and-efficient-transport-infrastructure
5. EU invests record €7 billion in sustainable, safe and smart transport infrastructure. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-invests-record-eu7-billion-sustainable-safe-and-smart-transport-infrastructure-2024-07-17
6. CEF Transport: €2.8 billion in 94 projects to boost sustainable and connected mobility across Europe. URL: https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/cef-transport-eu28-billion-94-projects-boost-sustainable-and-connected-mobility-across-europe-2025-07-03
7. Розподіл експорту-імпорту товарів за видами їх транспортування впродовж 2021-2024 років. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/new/arh_r_tr_u.html
8. EU-Ukraine Solidarity Lanes. URL: https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes
9. Solidarity Lanes: Latest figures – July 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-july-2025-2025-08-20
10. Ukraine launched standard-gauge line construction URL: https://www.railwaypro.com/wp/ukraine-launched-standard-gauge-line-construction/

ПРОСКУРНЯ В. М.
ННЦ «Інститут аграрної економіки»
ПАНЧЕНКО О. Д.
ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»

ВПЛИВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови цифрової трансформації економіки ставлять перед підприємствами нові виклики та формують можливості. Однією з ключових функціональних сфер, яка підпадає під суттєві зміни, є система бухгалтерського обліку. Його еволюція має безпосередній вплив не тільки на фінансову звітність, а й на здатність підприємства формувати гнучку, ефективну й конкурентоспроможну політику.

Диджиталізація бухгалтерського обліку вимагає від фахівців цифрових навичок, а від підприємства технічної спроможності для акумулювання, опрацювання, аналізу, зберігання й передачі інформації всім зацікавленим стейкхолдерам. Основними перевагами диджиталізації облікової системи є економія часу, підвищення продуктивності, оптимізація комунікаційної ефективності, вищий рівень обслуговування клієнтів, спрощення облікових процесів, покращення технологічного оснащення інформаційних систем [1].

Цифрова економіка орієнтована на використання інформаційно-комунікаційних технологій, які сприяють забезпеченню швидкого обміну даними, автоматизації процесів і підвищенню ефективності ресурсного управління. У контексті обліку диджиталізація виступає переходом від паперових до електронних документів, використовуються автоматизовані система та інтегруються облікові процеси в цифрові платформи управління.

Тобто бухгалтерський облік стає повноцінним компонентом управлінської системи та паралельно інструментом стратегічного управління, що підсилює конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможна політика підприємства базується на принципах ефективного використання ресурсів, управлінні ризиками та можливості адаптації до змін у навколишньому середовищі. У даному контексті забезпечується оперативність управлінських рішень за рахунок миттєвого доступу до даних; створюється інформаційна прозорість, яка підвищує довіру серед інвесторів і партнерів; формується моделювання фінансових сценаріїв та розробляється система прогнозів; формується аналітична основа інноваційної й маркетингової стратегії.

З позиції бізнесу розширення інформаційної компоненти обміну інформаційними даними між бізнес-суб'єктами і державними інституціями має вагоме значення при веденні бізнесу та поданні фінансово-бухгалтерських документів до контролюючих органів, спрощення ведення претензійної роботи, а з позиції держави – скорочення фізичної взаємодії підприємств і держави та повинен стати одним з факторів подолання корупційної складової та скорочення ризику ухилення від сплати податків [3]. Розвиток диджитал-обліку розглядається як послідовність зміни у підходах держави до співпраці з бізнесом та безпосередньо пов'язані з розвитком інформаційних технологій, використання яких в обліковій системі – це невідворотна зміна традиційних паперових методів [4].

Список використанихї джерел:

1. Федун В., Люба А., Ковтонюк І. Цифрові інновації та їх вплив на бухгалтерський облік. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 440-452. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.02.440.

2. Євсєєва О. О., Іванова Н. А. Вплив цифрових інновацій на ефективність бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktpekn_2024_1_4.

3. Пилипенко Л. М., Воськало В. І., Яцук Т. Ю. Переваги та недоліки запровадження електронного документообігу в системі бухгалтерського обліку підприємств України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-30.

4. Панасюк В., Мужевич Н. Особливості впливу цифровізації бухгалтерського обліку на бізнес-процеси підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 42-48. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu/.

РИСІН М. В.,
СУХ Я. І.
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ПРОЗОРИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ВІДНОВЛЕННІ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВАРНИХ РИНКІВ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови України особливої актуальності набуває питання формування ефективного та конкурентного середовища товарних ринків. Воєнні дії призвели до значних втрат виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зростання ризиків для бізнесу та суттєвого зниження рівня інвестиційної привабливості. У цих умовах одним із ключових механізмів відновлення економіки та забезпечення рівних можливостей для учасників ринку є система прозорих публічних закупівель. Вона сприяє мінімізації корупційних ризиків, підвищенню довіри бізнесу до державних інституцій та створює умови для ефективної конкуренції між постачальниками.

Прозорі закупівлі виступають важливим інструментом не лише для забезпечення раціонального використання бюджетних коштів, але й для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, який є основою економічної стабільності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Завдяки системам електронних закупівель, зокрема платформі Prozorro, вдається забезпечити відкритий доступ до інформації про державні тендери, що гарантує рівні права для всіх учасників ринку та сприяє відновленню чесної конкуренції. У післявоєнний період цей аспект набуває особливої ваги, адже від прозорості та справедливості закупівельних

процедур залежатиме не лише ефективність відбудови інфраструктури, а й формування довгострокової економічної стратегії держави.

Прозорі закупівлі в умовах воєнного та післявоєнного періоду є фундаментальним чинником відновлення конкурентного середовища товарних ринків та забезпечення ефективного функціонування економіки. Сфера публічних закупівель завжди розглядалася як одна з найбільш вразливих до корупційних ризиків, проте саме вона має величезний потенціал для підвищення прозорості використання державних коштів, стимулювання конкуренції та підтримки бізнесу в кризових умовах. Закон України «Про публічні закупівлі» закріплює ключові принципи їх здійснення, серед яких добросовісна конкуренція, недискримінація учасників, максимальна економія, ефективність, прозорість та запобігання корупційним проявам[1]. Ці принципи стають особливо значущими під час війни, коли ефективність використання обмежених ресурсів безпосередньо впливає на стійкість держави.

Система електронних закупівель Prozorro довела свою дієвість у забезпеченні відкритості та підзвітності у сфері публічних фінансів. Її структура побудована на єдиній централізованій системі електронних аукціонів та базі даних із відкритим кодом, що гарантує доступність інформації для всіх учасників процесу.

Система Prozorro у сфері електронних закупівель має комплекс переваг і недоліків, зумовлених дією внутрішніх чинників. До основних переваг належать підвищення якості товарів і послуг, економія часу та коштів, зростання конкуренції та прозорість доступу до інформації. Водночас недоліками є регіональні особливості, дефіцит фахівців та інфраструктурні обмеження. Попри це, домінування позитивних аспектів свідчить про здатність системи підтримувати економічну стабільність України навіть у воєнних умовах [2].

Однією з ключових переваг прозорих закупівель є підвищення рівня конкуренції. Дослідження показують, що рівень відносної економії у системі Prozorro у 2021–2022 роках становив близько 6 %, що свідчить про зниження цін у середньому на цю величину порівняно з очікуваною вартістю закупівель [3]. Хоча існують дискусії щодо можливого завищення початкової вартості тендерів, загальна тенденція підтверджує ефективність системи у забезпеченні економії та більш раціонального використання бюджетних коштів.

В умовах воєнного стану публічні закупівлі набувають специфічних особливостей. Зокрема, стають неможливими довгострокові закупівлі через непередбачуваність ситуації та високий рівень ризиків. Тому акцент зміщується на покриття нагальних потреб – медикаментів, енергоносіїв, продуктів харчування, питної води, комунальних послуг, ритуальних та охоронних послуг[4]. Це означає, що під час війни головним призначенням закупівель є не стратегічний розвиток, а забезпечення життєздатності організацій і громад. Проте навіть за таких умов прозорість процедур залишається критично важливою, адже гарантує чесність та справедливість у доступі бізнесу до державних замовлень.

Водночас прозорі закупівлі відіграють стратегічну роль у післявоєнний період, коли основним завданням стане масштабна відбудова інфраструктури, модернізація економіки та інтеграція України до європейського ринку. Саме конкуренція у сфері закупівель сприятиме формуванню якісних ринкових відносин, підвищенню довіри інвесторів та зниженню корупційних ризиків[4]. Важливо, щоб у майбутньому система залишалася інструментом прозорості та підзвітності, забезпечуючи баланс між швидкістю процедур та їх якістю. Як відзначає Н. Пацурія, перспективи правового регулювання у післявоєнний час мають бути спрямовані на вдосконалення процедур закупівель, спрощення їх організації та посилення державного фінансового контролю[4]. Це стане запорукою стабільності та передбачуваності у сфері використання бюджетних ресурсів.

Відтак, роль прозорих закупівель у відновленні конкурентного середовища товарних ринків у воєнний та післявоєнний період має стратегічне значення як для держави, так і для бізнесу та суспільства загалом. У часи війни вони стають ключовим механізмом забезпечення життєво важливих потреб населення та функціонування організацій, оскільки дозволяють максимально швидко, відкрито та ефективно спрямовувати ресурси туди, де вони необхідні найбільше. Система Prozorro у цьому контексті демонструє свою здатність забезпечувати чесну

конкуренцію навіть за надзвичайних умов, надаючи рівний доступ до державних замовлень як великим компаніям, так і малому та середньому бізнесу, що є важливим для підтримки економічної активності у кризовий період.

У післявоєнний час прозорі закупівлі набувають ще більшої ваги, оскільки виступають фундаментом для відбудови інфраструктури, модернізації економіки та створення умов для довгострокового сталого розвитку. Їхнє значення виходить далеко за межі звичайних процедур придбання товарів і послуг: йдеться про формування культури відкритості, підзвітності та добросовісної конкуренції, що відповідає європейським стандартам. Саме через ефективне функціонування системи публічних закупівель Україна може забезпечити довіру міжнародних партнерів та інвесторів, що є необхідною передумовою залучення іноземних інвестицій та інтеграції до єдиного економічного простору ЄС.

Отже, прозорі закупівлі виконують подвійну функцію: з одного боку, вони дозволяють оперативно реагувати на виклики війни, забезпечуючи критичні потреби суспільства, а з іншого – стають базисом для формування якісно нової економічної системи у післявоєнний період. Їх ефективне застосування забезпечує раціональне використання ресурсів, знижує рівень корупції, зміцнює довіру бізнесу до державних інститутів і створює рівні умови для всіх учасників ринку. У результаті це сприяє підвищенню конкурентоспроможності української економіки, активізації підприємницької діяльності та поступовому відновленню соціально-економічної стабільності. Прозорі закупівлі стають не просто технічним інструментом, а важливим стратегічним чинником на шляху до сталого розвитку України та її інтеграції у європейський простір.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Верховна Рада України - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text.

2. Ткачук Н. В. Особливості та проблеми системи державних закупівель Prozorro в період військового стану. *Макроекономічні механізми*. 2023. № 3. С. 69-72.

3. Грибановський О. Вплив Prozorro: яку реальну економію забезпечує електронна система. URL: https://cep.kse.ua/article/impact-of-prozorro/impact-of-prozorro.pdf.

4. Пацурія Н. Еволюція законодавства України про публічні та оборонні закупівлі від витоків до сьогодення: нарративний аналіз. URL: https://coordynata.com.ua/evolucia-zakonodavstva-ukraini-pro-publicni-ta-oboronni-zakupivli-vid-vitokiv-do-sogodenna-narrativnij-analiz.

5.Стащук О., Борисюк О., Проц Н. Публічні закупівлі та їх роль в удосконаленні публічних фінансів України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 3(31). С. 37-43.

РІПЕЙ М. В.
Львівський національний університет імені Івана Франка

РУБРИКА «БІЗНЕС» НА ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПОРТАЛІ ДЛЯ УКРАЇНЦІВ У ПОЛЬЩІ «НАШ ВИБІР»

Медіа як елемент масової комунікації формують громадську думку, культуру, світогляд. Медіа стали «четвертою» владою, від якої значною мірою залежать зміни, що відбуваються.

«Наш вибір» – це інформаційний портал для українців у Польщі, який створено у 2011 році. На сайті щоденно публікують актуальні новини про українсько-польські відносини, поради для мігрантів, інтерв'ю, огляди та анонси культурних подій тощо [2]. Матеріал розподілений на блоки, які складаються із рубрик: «Новини»; «Точка зору» («Аналітика», «Інтерв'ю», «Огляди»); «Культура»; «Життя в Польщі» («Польща – варто знати», «Люди і ідеї», «Туризм і відпочинок», «Кухня», «Спорт», «Курйози»); «Порадник» («Легалізація», «Освіта», «Робота», «Фінанси», «Бізнес», «Психологія», «Здоров'я», «Стипендії і гранти», «Резиденції», «Курси і майстер-класи», «Волонтерство», «Побут»).

Проаналізуємо публікації рубрики «Бізнес» від 1 січня 2024 року до 1 вересня 2025 року. Насамперед зауважимо, що за цей період значно збільшилася кількість публікацій. Як можемо простежити на сайті, за 2016, 2019, 2021, 2022, 2023 роки у рубриці «Бізнес» надруковано лише по одній публікації, за 2018 і 2020 не подано жодної, то за 2024 рік і за 2025 рік (до 1 вересня) можемо прочитати дванадцять публікацій.

Заголовки публікації рубрики «Бізнес» відрізняються інформативністю, привертаючи увагу читачів. Наприклад, «Український бізнес у Польщі: які галузі обирають та з якими проблемами стикаються?» (2024. 29 травня); «У Варшаві відкрився перший у Польщі заклад української мережі кав'ярень Aroma Kava» (2024. 10 грудня); «Польські компанії відкрили в Україні майже 300 фірм від початку повномасштабної війни» (2025. 8 травня); «Безтурботний оптимізм» українських підприємців – феномен українського бізнесу в Польщі» (2025. 14 вересня).

Як дізнаємося з публікацій, «за даними Польського економічного інституту, від початку повномасштабного російського вторгнення і до початку 2025 року українці відкрили у Польщі понад 77 тисяч індивідуальних підприємств, це майже кожен десятий новий бізнес в країні» [1]. Зокрема, 23% українських бізнесів, зареєстрованих у Польщі, працюють у сфері будівництва, 18% – у сфері інформації та комунікацій, 9% – у сфері торгівлі, 8% – у сфері транспорту і логістики, 19% – в інших сферах. Цьому значною мірою сприяв закон про допомогу громадянам України у зв'язку з війною, ухвалений у березні 2022 року. Бо до цього українці, які не мали карти поляка або не отримали посвідку на постійне проживання в Польщі, не могли реєструвати одноосібну економічну діяльність.

Професор Ян Бжозовський, дослідник мігрантського підприємництва у Польщі, зазначає, що бізнес українців (які, незважаючи на невідомий ринок, незнання мови та місцевої специфіки, відкривають власні справи) вирізняється якістю та інноваційністю. Якщо до 2022 року фірми реєстрували переважно 20–30-річні українці, то з початку війни приїхав «український вищий клас», «відкривали салони краси, фітнес-клуби, перукарні… Хоча в Польщі кількість перукарів на особу вже була однією з найбільших у ЄС, українки не стали конкурувати з бюджетними польськими салонами – створили свої, які вирізнялися якістю та дизайном інтер'єру» [2].

За даними Головного статистичного управління, кількість українців, зареєстрованих як працівників готельно-ресторанного сектору, у 2024 році порівняно з 2021 роком зросла на 70%. Зокрема, на центральній вулиці Варшави із 16 нових ресторанів, що з'явились тут за останні роки, 9 мають українське походження. Серед них – «Білий налив», «Lviv Croissants», «Міністерство чебуреків» [7]. Також наприкінці 2024 року у Варшаві відкрили перший у Польщі заклад української мережі кав'ярень Aroma Kava [6].

З метою підтримки підприємницької діяльності з травня 2022 року у Варшаві діє український центр для підприємців Дія.Бізнес. Консультації є безплатними, їх можна отримати як онлайн, так і стаціонарно. Зокрема, консультації з відкриття підприємницької діяльності у Польщі, з питань оподаткування, бухгалтерського обліку, з юридичних питань. Якщо на початку люди звертались з базовими питаннями про оподаткування, то тепер більшість українських підприємців, які інтегрувались в польське суспільство, «цікавляться піаром, просуванням продукту, маркетингом та стратегіями впізнаваності українських продуктів на польському ринку» [5].

З метою підтримки українок у професійному розвитку Фонд Ukrainka w Polsce у Варшаві проводить академію лідерок. Взяти участь в академії можуть жінки з України, «які прибули до Польщі після 24 лютого 2022 року внаслідок повномасштабної російської агресії; ведуть власний бізнес у Польщі або працюють у польській компанії; хочуть розвивати свої бізнесові та лідерські компетенції й краще орієнтуватися на польському ринку праці» [4].

Водночас варто зазначити, що (за даними Польсько-української господарчої палати) від початку повномасштабної війни польські компанії відкрили в Україні майже 300 фірм. Станом на березень 2025 року в Україні налічується 3547 компаній, пов'язаних із Польщею, зокрема, 1129 зареєстровані у Львівській області, а 1006 – у Києві [3].

Отже, як можемо зауважити на підставі проаналізованих публікацій, поданих у рубриці «Бізнес» від 1 січня 2024 року до 1 вересня 2025 року, головною їхньою тематикою є розвиток і підтримка підприємницької діяльності українців у Польщі від початку повномасштабної війни в Україні.

Список використаних джерел:

1. «Безтурботний оптимізм» українських підприємців – феномен українського бізнесу в Польщі. *Наш вибір.* 2025. 14 серп. URL: https://naszwybir.pl/category/podiyi/biznes/.
2. Наш вибір. Портал для Українців у Польщі. URL: https://naszwybir.pl/about/.
3. Польські компанії відкрили в Україні майже 300 фірм від початку повномасштабної війни. *Наш вибір.* 2025. 8 трав. URL: https://naszwybir.pl/category/podiyi/biznes/.
4. Розпочався набір на Академію лідерок для українок у Варшаві. *Наш вибір.* 2025. 14 берез. URL: https://naszwybir.pl/category/podiyi/biznes/.
5. «Сьогодні український бізнес для поляків може бути як конкуренцією, так і синергією». Розмова з керівницею центру Дія. Бізнес у Варшаві Вікторією Коритнік. *Наш вибір.* 2024. 4 черв. URL: https://naszwybir.pl/category/podiyi/biznes/.
6. У Варшаві відкрився перший у Польщі заклад української мережі кав'ярень Aroma Kava *Наш вибір.* 2024. 10 груд. URL: https://naszwybir.pl/category/podiyi/biznes/.
7. Українці в польській гастрономії: між успіхом і хейтом. *Наш вибір.* 2025. URL: https://naszwybir.pl/category/podiyi/biznes/.

РІПКА Р. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МИТНИХ ОРГАНІВ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Професійний розвиток персоналу митних органів України є визначальним фактором підвищення інституційної спроможності держави в умовах євроінтеграційних процесів та стратегії післявоєнного відновлення. Митна служба безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, формування конкурентної політики та забезпечення прозорості у сфері міжнародної торгівлі. Тому питання кадрового забезпечення і розвитку людського капіталу в митних органах набуває стратегічного значення.

На сучасному етапі в Україні реалізуються важливі ініціативи щодо професійної стандартизації персоналу. Зокрема, було ініційовано перегляд професійного стандарту «Інспектор митний», який визначає перелік необхідних компетентностей, навичок та знань, що повинні мати співробітники митних органів, що сприятиме уніфікації вимог до працівників та адаптації системи підготовки кадрів відповідно до європейських норм і практик [1]. Розроблення та впровадження такого стандарту дозволить не лише підвищити професійний рівень митників, але й створити прозору систему оцінювання результативності та ефективності їхньої роботи.

Одним із ключових елементів професійного розвитку персоналу є створення дієвої системи мотивації. Відомо, що протягом тривалого часу низький рівень заробітної плати у митних органах стримував залучення висококваліфікованих кадрів та посилював корупційні ризики. У 2025 році Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів», що оновлює систему оплати праці з урахуванням професійних знань і навичок працівників [2]. Розмір посадового окладу залежить від групи митних компетенцій та рівня посади: посадові оклади вищого фахового рівня для ключових функціональних напрямів митного контролю, аудиту та протидії правопорушенням є більшими, ніж для посад із нижчими вимогами. Одночасно запроваджено диференціацію надбавок та премій, що дозволяє матеріально стимулювати працівників із високою результативністю та спеціалізованими знаннями, зокрема в IT та кібербезпеці, де оклади зростають на 35-45% порівняно з іншими групами [2]. Нововведення покликані підвищити

привабливість кар'єри в митних органах, зменшити відтік кваліфікованих кадрів та посилити мотивацію до професійного розвитку.

Важливим напрямом реформування митних органів є посилення співпраці з освітніми установами та впровадження системи безперервного навчання. На сучасному етапі вже реалізуються ініціативи зі створення спільних освітніх програм підготовки митників, що дозволяють поєднати знання з права, економіки, інформаційних технологій та міжнародної торгівлі. Такі кроки створюють основу для підготовки нового покоління державних службовців, здатних ефективно працювати в умовах цифровізації та глобалізації [3].

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділити розвитку цифрових компетенцій. Митні органи працюють із великими обсягами даних, застосовують системи електронного декларування та ризик-менеджменту. Тому працівники митниці повинні володіти сучасними цифровими інструментами, що дозволяють забезпечувати швидкість і точність перевірок, знижувати адміністративне навантаження та протидіяти корупційним схемам. Формування таких компетенцій можливе через спеціалізовані тренінги, курси підвищення кваліфікації та міжнародні навчальні програми.

Зарубіжний досвід підтверджує важливість системного підходу до розвитку персоналу. У Європейському Союзі діє рамка компетенцій *CustCompEU (EU Customs Competency Framework)*, яка визначає уніфіковані вимоги до знань, навичок та поведінкових характеристик митників [4]. Використання цієї рамки дозволяє забезпечувати однакові стандарти професійної підготовки у всіх країнах-членах ЄС, а також формує можливість взаємодії та обміну кадрами між державами.

Іншим важливим проєктом є *EU Customs Programme* – це освітньо-тренінгова ініціатива Європейської Комісії, спрямована на підвищення професійного рівня працівників митних служб країн-членів ЄС та забезпечення гармонізації практик у сфері митного контролю, яка передбачає проведення спільних семінарів, навчальних візитів, створення робочих груп та реалізацію проектів взаємного навчання [4]. Такий підхід сприяє гармонізації національних практик і дозволяє Україні інтегруватися у загальноєвропейський освітній простір у сфері митної справи.

У цьому контексті доцільним для України є поступове впровадження елементів CustCompEU у національну систему підготовки працівників митної служби, що включатиме адаптацію європейських стандартів до українських реалій, розроблення спеціалізованих навчальних модулів, інтеграцію системи оцінки компетенцій та залучення до міжнародних програм обміну досвідом.

Професійний розвиток персоналу митних органів має багатовимірний ефект. З одного боку, він забезпечує формування висококваліфікованого кадрового складу, здатного ефективно виконувати функції контролю, сприяти міжнародній торгівлі та реалізації конкурентної політики, а з іншого боку, розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня довіри з боку бізнесу та суспільства до митної служби, що є важливою передумовою для зменшення тіньових схем і боротьби з корупцією.

Отже, розвиток кадрового потенціалу митних органів України має розглядатися як стратегічний напрям державної політики. Комплекс заходів, що включає модернізацію системи оплати праці, впровадження професійних стандартів, розбудову системи безперервного навчання та інтеграцію зарубіжного досвіду, дозволить сформувати сучасну, ефективну і доброчесну митну службу, усе це сприятиме посиленню інституційної спроможності держави, зниженню корупційних ризиків та підвищенню конкурентоспроможності економіки України в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Державна митна служба України. Актуалізація задля розвитку: в Україні переглядають професійний стандарт митника. 2024. URL: https://customs.gov.ua/blog/novini-20/post/aktualizatsiia-zadlia-rozvitku-v-ukrayini-peregliadaiut-profesiinii-standart-mitnika-1807.

2. Міністерство фінансів України. Кабмін оновлює систему оплати праці митників. 2025. URL: https://minfin.com.ua/ua/2025/05/28/151748090/.

3. Державна митна служба України. Вдосконалення підготовки майбутніх митників у дії. 2023. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/vdoskonalennia-pidgotovki-maibutnikh-mitnikiv-u-diyi-1361

4. European Commission. EU Customs Competency Framework (CustCompEU). 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/eu-training/custcompeu_en.

РУЖИНА О. А.,
ДУГІЄНКО Н. О.
Запорізький національний університет

МІЖНАРОДНІ ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Міжнародні транспортні коридори відіграють ключову роль у розвитку транзитного потенціалу України, забезпечуючи економічну інтеграцію та доступ до світових ринків. Серед основних переваг – географічне розташування країни, яке дозволяє виступати транзитним хабом між Європою та Азією, а також високий потенціал внутрішньої транспортної інфраструктури, що може стати ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Тож **с**тратегічні можливості транспортних коридорів можна розглядати як інструмент конкурентної політики, оскільки вони формують відкриті ринки перевезень і логістики, дозволяють Україні інтегруватися в європейський конкурентний простір, підвищують прозорість і ефективність економіки.

Розблокування «Українського морського коридору» в Чорному морі стало важливим досягненням, що дозволило експортувати понад 33,8 млн т вантажів за сім місяців роботи, що свідчить про високу ефективність маршруту [1]. Подібні проєкти, включно з інтеграцією залізничної системи України в транспортну мережу ЄС та модернізацією річкової інформаційної служби на р. Дунай, підвищують пропускну спроможність і інтеграцію в міжнародні логістичні системи. Крім того, участь України у програмі Connecting Europe Facility (CEF) дозволяє залучати європейське фінансування для розвитку критично важливої транспортної інфраструктури, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності країни на світовому ринку [2]. Міжнародні транспортні коридори сприяють оптимізації логістичних потоків, скороченню часу доставки та витрат на перевезення, що підвищує привабливість України для міжнародних інвесторів та експортерів.

Поряд із стратегічними можливостями, слід розглянути наявність геополітичних ризиків.

Незважаючи на значні економічні вигоди, міжнародні транспортні коридори України пов’язані з низкою геополітичних ризиків. Одним із найочевидніших є потенційна загроза військових дій та блокування транспортних шляхів, що може вплинути на безпеку експорту та транзиту. Припинення транзиту російського газу через Україну з 1 січня 2025 року демонструє, як енергетичні та транспортні питання тісно пов’язані з національною безпекою. Хоча економічні втрати України у вигляді кількасот мільйонів доларів не є критичними, можливі реакції сусідніх країн, наприклад, погрози Словаччини перекрити постачання електроенергії, створюють додаткові ризики. Крім того, відсутність транзиту може зробити окремі об’єкти транспортної інфраструктури потенційними мішенями для атак, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до захисту критично важливих транспортних вузлів.

Отже, міжнародні транспортні коридори України створюють стратегічні можливості для економічного розвитку та інтеграції в європейські та світові ринки. Водночас геополітичні ризики вимагають посиленої уваги до безпеки, державного регулювання та міжнародного співробітництва. Збалансоване використання потенціалу транспортної системи може забезпечити Україні конкурентні переваги та стійкість у мінливих глобальних умовах.

Список використаних джерел

1. Український морський коридор експортував 33,8 млн т вантажів за сім місяців. Ukrinform. 2024. URL: https://surl.lt/bwjwhr.

2. Грантові можливості програми Connecting Europe Facility Європейської Комісії (CEF) . URL: https://surl.li/szrqvs.

СЕЛЕВ О. В.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ *DE MINIMIS* У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ДОПОМОГИ: ОЦІНКА ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ В УКРАЇНІ

Ключовим викликом у процесі гармонізації конкурентної політики України з *acquis communautaire*є встановлення ефективної системи контролю за державною допомогою (Статті 107–109 Договору про функціонування ЄС). Прозорі та автоматизовані механізми надання незначної допомоги (за правилом *de minimis*) мають особливе значення, оскільки її необґрунтоване використання може створювати конкурентні переваги для окремих суб'єктів та спотворювати ринок.

Проаналізувати ефективність впровадження європейського Регламенту *de minimis* в українське законодавство та надати пропозиції щодо вдосконалення системи моніторингу задля запобігання накопиченню державної допомоги і захисту конкурентного середовища.

Аналіз показав, що формальне запровадження лімітів *de minimis* в Україні не вирішує проблеми накопичення такої допомоги (кумуляції) в одних руках через недостатню інтеграцію інформаційних систем публічних органів. Це створює "сіру зону" для недобросовісних учасників ринку, які, отримуючи низку дрібних субсидій, фактично акумулюють значну державну підтримку, що суперечить принципам чесної конкуренції в ЄС.

Для забезпечення реальної, а не лише формальної, гармонізації пропонується:

Створити єдиний Державний реєстр допомоги *de minimis* (з обов'язковою ідентифікацією кінцевого бенефіціара), який буде інтегрований у систему Антимонопольного комітету України (АМКУ).

На законодавчому рівні чітко розмежувати відповідальність публічних органів за контроль над кумуляцією *de minimis* та встановити ефективні механізми для повернення неправомірно наданої допомоги.

СТАРКО І. Є.
ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення виступає конкурентна політика. В Україні спостерігається низка проблем, пов’язаних із інституційною слабкістю, фрагментарністю нормативної бази та недостатньою координацією між державними та регіональними органами. Конкурентна політика розглядається як цілеспрямована система державних і регіональних управлінських заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток справедливого конкурентного середовища, що забезпечує рівний доступ суб’єктів господарювання до ринків, стимулює інновації, підвищує якість товарів і послуг та сприяє сталому соціально-економічному розвитку.

З позицій розвитку національної економіки пріоритетним завданням має стати запровадження інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання, забезпечення подальшого розширення науково технологічного та інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вирішення цих завдань вимагає модернізації конкурентної політики, формування її

нової стратегії. Такий зміст конкурентної політики є більш складним, ніж для умов пріоритетності споживчої моделі економічного зростання.

Досвід країн ЄС демонструють ефективні моделі конкурентної політики через незалежні регулятори, прозорі процедури та активну участь громадськості. Інституційна автономія європейських регуляторів забезпечує ефективніше правозастосування та знижує ризики політичного впливу, тоді як українська модель потребує посилення незалежності Антимонопольного комітету. Системна підтримка малого підприємництва у ЄС через гранти, пільги та інкубатори створює сприятливе середовище для конкуренції, тоді як українські програми мають епізодичний характер і потребують розширення.

Конкурентна політика в Україні неможлива без дерегулювання – спрощеного процесу регулювання підприємницької діяльності (спрощення адміністративних процедур, зменшення адміністративного тиску на підприємців тощо). Також конкурентна політика повинна ставити тільки ті завдання, які не будуть суперечити законам повноцінного розвитку економіки, але водночас можуть впливати на умови її функціонування. З цього випливає, що високий рівень економічного розвитку, стабільна економіка та зростання економічних показників свідчать про те, що конкурентна політика держави зорієнтована на формування ефективних конкурентних відносин. У випадку ж криз і нестабільного розвитку економіки конкурентна політика держави повинна більше зосереджуватися на захисті добросовісної конкуренції, а не перешкоджати її розвитку прямим чи непрямим втручанням. У такому випадку вплив конкурентної політики на національну економіку – мінімальний

Вдосконалення конкурентної політики доцільно реалізовувати, використовуючи комплексний підхід, який передбачає: розробку національної стратегії конкурентної політики з чітким розподілом повноважень між центром і регіонами; посилення інституційної спроможності Антимонопольного комітету України; створення регіональних центрів підтримки конкуренції, орієнтованих на малий та середній бізнес; впровадження системи моніторингу конкурентного середовища з відкритим доступом до даних.

Ефективна конкурентна політика є передумовою сталого економічного розвитку, інвестиційної привабливості та соціальної стабільності. Її вдосконалення потребує комплексного підходу, що поєднує нормативне та інституційне забезпечення.

ФАЛИК О. П.
Національний університет «Львівська політехніка»

МОДЕЛЬ ТРІПЛ-А ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Глобальні ланцюги постачання сьогодні перебувають під постійним впливом масштабних Глобальні ланцюги постачання сьогодні перебувають під постійним впливом масштабних потрясінь, що виникають через пандемії, геополітичні кризи, фінансові коливання, технологічні збої та інші непередбачувані події. Підприємства дедалі частіше стикаються з ситуаціями, коли звичайні управлінські підходи та оперативні рішення виявляються недостатніми для забезпечення безперервності бізнес-процесів. У таких умовах особливої актуальності набуває питання розвитку стійкості ланцюгів постачання, що дозволяє не лише протидіяти негативним наслідкам потрясінь, а й перетворювати їх на можливості для стратегічного зростання. Одним із найбільш відомих підходів до побудови стійких ланцюгів постачання є модель *Тріпл-А (Triple-A, AAA)*, що включає три взаємопов'язані стратегічні можливості: *гнучкість (Agility, A)***,** *адаптивність (Adaptability, A)* та *узгодженість (Alignment, A)*. Дана модель дозволяє підприємствам системно оцінювати, які ресурси та практики варто розвивати для підвищення стійкості, та визначати пріоритети відповідно до специфіки потрясіння [1-3].

З методологічної точки зору аналізування можливостей передбачає систематичну оцінку кожної з трьох складових. Так, гнучкість (Agility, A) вимірюється здатністю швидко реагувати на короткострокові зміни попиту та непередбачувані коливання ринку, адаптивність

(Adaptability, A) – здатністю до стратегічних довгострокових змін, які дозволяють перебудовувати мережі постачання, інтегрувати нові технології та диверсифікувати постачальників, а узгодженість (Alignment, A) – рівнем координації, спільного планування та обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточний стан стійкості, а й планувати інвестиції та заходи щодо розвитку конкретних можливостей відповідно до очікуваного типу потрясіння (зумовлене зміною попиту чи пропозиції).

Гнучкість забезпечує швидку реакцію на короткострокові коливання попиту і непередбачувані зміни ринку, дозволяючи оперативно перебудовувати процеси, коригувати виробничі та логістичні плани і швидко перенаправляти ресурси для мінімізації негативного впливу потрясінь. Практичними прикладами є компанії, що швидко змінюють маршрути доставки, переналаштовують виробничі потужності або впроваджують цифрові інструменти для моніторингу попиту та запасів у реальному часі. Гнучкість особливо важлива у випадках, коли потрясіння зумовлені високою невизначеністю попиту, наприклад, раптовими змінами споживчого попиту або коливаннями ринкових цін. У таких умовах швидкість реакції стає критичним фактором, що дозволяє уникнути простоїв, недостачі товарів або надлишку запасів.

Адаптивність відображає здатність організації здійснювати стратегічні, довгострокові коригування у відповідь на структурні зміни у ринковому середовищі. Вона включає можливість перебудовувати мережі постачання, диверсифікувати базу постачальників, інтегрувати нові технології та оптимізувати процеси таким чином, щоб підвищити стійкість до майбутніх потрясінь. Адаптивність дозволяє компаніям не лише реагувати на кризові ситуації, а й планувати довгострокові зміни, що підвищують ефективність і конкурентоспроможність у майбутньому. Наприклад, підприємства, які мають високу адаптивність, можуть швидко змінювати постачальників у разі перебоїв у постачаннях, переналаштовувати виробництво під нові технології або інтегрувати альтернативні логістичні маршрути. Такий підхід особливо ефективний під час потрясінь, пов’язаних із високою невизначеністю постачання, коли ключовим фактором є можливість швидко перебудувати структуру ланцюга постачання для зменшення ризиків дефіциту або затримок.

Узгодженість полягає у формуванні спільних цілей і координації дій між усіма учасниками ланцюга постачання – від постачальників до кінцевих споживачів. Вона забезпечує ефективну взаємодію, спільне планування ресурсів, обмін інформацією та узгоджені дії у відповідь на потрясіння. Узгодженість є критичною не стільки під час гострих криз, коли кожна компанія діє насамперед для виживання, скільки у період відновлення після потрясінь. Підприємства, які вчасно інвестують у розвиток «узгодженості», можуть забезпечити більш ефективну координацію між партнерами, оптимізувати запаси, синхронізувати виробництво та постачання, а також мінімізувати ризики повторних перебоїв.

Важливо зазначити, що ефективність цих трьох можливостей можемо назвати ситуативною, тобто такою, що залежить від конкретних умов та типу потрясіння. Для потрясінь, пов’язаних із високою невизначеністю попиту, основну увагу слід приділяти розвитку гнучкості. У випадках високої невизначеності постачання доцільно інвестувати у підвищення адаптивності. Узгодженість, у свою чергу, є ключовою для відновлення після кризових подій і підтримки довгострокової стійкості ланцюгів постачання. Підприємствам слід оцінювати свій портфель «ААА-можливостей» і стратегічно розподіляти ресурси з урахуванням потенційних джерел потрясінь, замість того, щоб рівномірно інвестувати в усі три напрямки.

З практичної точки зору застосування моделі Тріпл-А дозволяє менеджерам системно оцінювати сильні та слабкі сторони ланцюгів постачання, визначати критичні можливості для розвитку та пріоритетно планувати інвестиції у стійкість, що сприятиме більш ефективному управлінню ризиками, підвищить швидкість реагування на непередбачувані події, оптимізує використання ресурсів та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність. Наприклад, підприємство, яке оцінює ризики дефіциту сировини, може розвивати адаптивність, укладаючи угоди з резервними постачальниками, паралельно підтримуючи узгодженість для координації

логістики. Аналогічно, компанія, що прогнозує різкі зміни споживчого попиту, повинна фокусуватися на гнучкості, оперативно коригуючи обсяги виробництва та маршрути доставки.

Можемо зробити висновки, що модель Triple-A є потужним інструментом для побудови стійких ланцюгів постачання. Розуміння ситуативної, мінливої природи ефективності «AAA-можливостей» дозволяє компаніям стратегічно визначати пріоритети розвитку, підвищувати швидкість реагування, покращувати координацію між партнерами та забезпечувати довгострокову стійкість в умовах постійних глобальних потрясінь. Практична цінність моделі полягає у створенні чіткої структури для оцінювання та розвитку стратегічних можливостей, що дає змогу підприємствам мінімізувати ризики, оптимізувати операційну ефективність і підвищувати загальну конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Alfalla-Luque, R., Garrido-Vega, P., Martínez-Jurado, P. J., & Sacristán-Díaz, M. (2024). Triple-A supply chains: Unveiling the mediating power of collaboration and innovation on operational performance. *Production Planning & Control*. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2420178.

2. Feizabadi, J., Maloni, M., & Gligor, D. (2019). Benchmarking the triple-A supply chain: Orchestrating agility, adaptability, and alignment. *Benchmarking: An International Journal, 26*(1), 271-295. DOI: https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0059.

3. Arana-Solares, I. A., Machuca, J. A. D., & Alfalla-Luque, R. (2013). Proposed framework for research in the Triple A (Agility, Adaptability, Alignment) in supply chains. In *Supply Chain Management* (pp. 1-20). Information Resources Management Association. DOI: https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2625-6.ch020.

ХРІСТІН Р. Г.
Національний університет «Львівська політехніка»

РЕГУЛЯТОРНІ ІНІЦІАТИВИ ДЕРЖАВИ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Кризові періоди, викликані економічними, політичними або глобальними шоками, завжди створюють високий рівень невизначеності для бізнесу. Підприємці стикаються з проблемами ліквідності, падінням попиту, перебоями у постачаннях та складнощами у доступі до фінансування. У таких умовах роль держави стає критично важливою для стабілізації бізнес-середовища та підтримки економічної активності. Регуляторні ініціативи можуть значно пом'якшити негативні наслідки криз та сприяти відновленню економіки:

1. *Податкові та фінансові стимули.*Однією з ключових заходів держави є впровадження податкових пільг та фінансових стимулів. Це можуть бути: тимчасове зниження або мораторій на сплату податків і зборів; відстрочка кредитних платежів та зниження відсоткових ставок; гранти та субсидії для малих і середніх підприємств; підтримка експортерів через компенсацію частини витрат або страхування ризиків. Такі ініціативи дозволяють підприємствам зберегти ліквідність і уникнути масових банкрутств.

2. *Спрощення регуляторного середовища.*Кризові періоди часто вимагають швидкої адаптації бізнесу до нових умов. Держава може сприяти цьому через: скорочення бюрократичних процедур і спрощення реєстрації бізнесу; зменшення кількості дозволів та ліцензій на тимчасовий період; впровадження електронних сервісів для взаємодії з органами влади. Ці заходи зменшують адміністративне навантаження та дозволяють підприємцям швидше реагувати на зміни на ринку.

3. *Підтримка доступу до фінансування.*Однією з найважливіших проблем під час кризи є обмежений доступ до кредитів. Держава може стабілізувати бізнес-середовище через: державні програми кредитування та гарантування кредитів; стимулювання банківської системи до надання пільгових кредитів; створення спеціальних фондів підтримки інноваційних та стратегічних секторів економіки. Це дозволяє підприємствам інвестувати у розвиток, модернізацію виробництва та збереження робочих місць.

4. *Соціальна та кадрова підтримка.*Кризи часто ведуть до скорочення персоналу та зростання безробіття. Регуляторні заходи держави у соціальній сфері можуть включати: програми тимчасової зайнятості та перекваліфікації; субсидування заробітних плат для збереження робочих місць; підтримку малозабезпечених працівників та підприємців. Ці ініціативи допомагають зберегти соціальну стабільність і зменшують тиск на бізнес.

5. *Інформаційна та консультаційна підтримка.*Для ефективного реагування на кризу підприємствам потрібна своєчасна інформація та експертні поради. Держава може реалізувати: гарячі лінії та консультаційні центри для бізнесу; онлайн-платформи з доступом до аналітики та нормативно-правових документів; програми навчання з фінансового менеджменту та кризового планування. Це дозволяє бізнесу приймати обґрунтовані рішення та швидше адаптуватися до нових умов.

У сучасних умовах воєнного конфлікту та запровадження воєнного стану в Україні економічна діяльність підприємств опинилася під значним тиском, що проявляється у порушенні логістичних ланцюгів, зниженні обсягів виробництва, ускладненні доступу до фінансування та зростанні ризику банкрутства. Ці обставини обумовлюють необхідність державного втручання з метою стабілізації бізнес-середовища та забезпечення безперервності економічної активності. Досвід кризового регулювання свідчить, що ефективна державна політика у періоди гострої невизначеності повинна поєднувати податкові, фінансові, соціальні та регуляторні інструменти, що дозволяють підтримувати ліквідність підприємств, зменшувати адміністративне навантаження та забезпечувати соціальну стабільність.

Україна реалізує комплекс регуляторних заходів, спрямованих на стабілізацію бізнес-середовища, що включає податкові та фінансові стимули, спрощення адміністративних процедур, підтримку доступу до кредитів і державних закупівель, а також соціальні програми для збереження робочих місць. Особлива увага приділяється енергетичній та логістичній підтримці, а також інформаційно-консультаційним сервісам для підприємців.Комплексний підхід держави дозволяє забезпечити ліквідність підприємств, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, підтримати соціальну стабільність та сприяти відновленню економіки у складних умовах воєнного конфлікту.

Регуляторні ініціативи держави під час кризового періоду є важливим інструментом стабілізації бізнес-середовища. Податкові пільги, спрощення регуляторних процедур, підтримка фінансування, соціальні програми та інформаційна допомога допомагають підприємствам вижити, зберегти робочі місця та сприяють швидкому відновленню економіки. Скоординовані та оперативні дії держави сприяють стабільності бізнесу та пом’якшують негативні наслідки криз для суспільства.

ЧЕРНИХІВСЬКА А. В.
Київський національний університет технологій та дизайну

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

У сучасних умовах європейської інтеграції конкурентоспроможність туристичної індустрії та сфери гостинності України постає не лише як економічна, а й як інституційно-управлінська категорія. Формування конкурентних переваг у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі вимагає переосмислення державної політики, гармонізації стандартів якості, безпеки та сталості відповідно до директив і рекомендацій Європейського Союзу [1].

Євроінтеграційний курс України відкриває нові можливості для посилення привабливості туристичного ринку, водночас підвищуючи вимоги до управління, кваліфікації персоналу та екологічних стандартів у сфері гостинності.

Сучасні європейські тенденції підкреслюють важливість переходу від цінової конкуренції до інноваційної, сервісно-орієнтованої та екологічно відповідальної моделі розвитку. У цьому

контексті Україна стикається з викликами, що стосуються оновлення регуляторного середовища, підвищення якості туристичних послуг, цифровізації та створення інтегрованих кластерів гостинності на регіональному рівні. Європейські практики свідчать, що саме поєднання стандартизації, інновацій та публічно-приватного партнерства стає визначальним чинником конкурентних переваг на ринку послуг [2].

Застосування цих підходів в Україні потребує адаптації до умов воєнного та післявоєнного відновлення, а також врахування специфіки локальних туристичних ресурсів і культурної спадщини.

Конкурентна політика в європейському розумінні ґрунтується на принципах прозорості, справедливості, підтримки малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій та забезпечення рівного доступу до ринку. Для готельно-ресторанної сфери це означає необхідність формування середовища, у якому підприємства можуть ефективно конкурувати, розвиваючи сервіс, якість і культурну автентичність. В Україні цей процес передбачає не лише дерегуляцію, а й створення дієвих механізмів державної підтримки та моніторингу. Реформа конкурентного законодавства, повинна стати основою для формування чесного бізнес-середовища у сфері послуг [3].

Важливим напрямом є також інтеграція екологічних стандартів і політики сталого розвитку у сферу туризму та гостинності. Європейська стратегія «Green Deal» створює нові вимоги до ефективного використання ресурсів, енергоощадності, мінімізації відходів та екологічного менеджменту. Для українських закладів готельно-ресторанного бізнесу це означає потребу у впровадженні еко-брендів, сертифікації та зелених технологій, що стають елементами конкурентної стратегії на глобальному ринку. Такі практики підвищують не лише економічну ефективність, а й репутаційний капітал підприємств [4].

Не менш вагомою є роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг. Євроінтеграція сприяє розвитку освітніх стандартів, мобільності кадрів та впровадженню дуальної освіти у сфері туризму й гостинності. Зростання ролі компетентностей, цифрових навичок і міжкультурної комунікації визначає нові вимоги до підготовки фахівців. Для України це означає необхідність синхронізації освітніх програм із європейською рамкою кваліфікацій та впровадження стандартів EQAVET і EHEA у підготовку менеджерів туризму [5].

В умовах глобальної конкуренції ключовим чинником стає здатність підприємств адаптуватися до змін попиту та технологічних трендів. Євроінтеграційна стратегія створює передумови для участі українських компаній у європейських грантових програмах, кластерах та інноваційних партнерствах, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. У цьому контексті важливим є розвиток дестинаційного брендингу, який поєднує економічну, культурну та емоційну складові туристичного досвіду. Впровадження європейських моделей управління дестинаціями дозволяє створювати інтегровані туристичні продукти з високою доданою вартістю.

Особливу роль відіграє цифровізація, що забезпечує прозорість ринку, автоматизацію процесів бронювання, аналітику поведінки споживачів та розвиток онлайн-маркетингу. Європейська інтеграція у цьому контексті сприяє впровадженню системи єдиного цифрового простору для туризму, що спрощує обмін даними, підвищує безпеку транзакцій та забезпечує більш ефективну комунікацію між операторами. Україна вже робить кроки у цьому напрямі, зокрема через впровадження електронних сервісів і цифрових платформ для просування туристичних продуктів.

Важливим елементом конкурентної політики є також регіональний розвиток. Європейська модель підкреслює важливість децентралізації, локальних ініціатив і міжрегіональної співпраці. У контексті України це означає необхідність формування туристичних кластерів, що поєднують місцеві громади, підприємства гостинності, освітні та культурні інституції. Такі кластери сприяють створенню синергії між туризмом, креативними індустріями, гастрономією та екологічним підприємництвом.

Перспективи євроінтеграції відкривають можливість залучення інвестицій та фінансових інструментів ЄС, таких як програми COSME, Horizon Europe, Creative Europe. Це дозволяє

підтримати розвиток інновацій, підприємництва та сталого туризму. Український туристичний сектор має потенціал інтеграції у європейські мережі гастрономічного, культурного та зеленого туризму, що сприятиме диверсифікації ринку й зміцненню конкурентних позицій.

В умовах поствоєнного відновлення роль євроінтеграційної стратегії посилюється, оскільки саме вона створює рамкові умови для відновлення туристичної інфраструктури, гармонізації стандартів та залучення іноземних партнерів. Гармонізація з європейськими нормами у сфері якості, безпеки, праці та екології стає ключем до інтеграції української сфери гостинності у спільний ринок ЄС. Конкурентна політика, зорієнтована на сталий розвиток і людський капітал, формує стратегічну основу для майбутнього зростання галузі, підвищення довіри споживачів і міжнародного іміджу країни.

Список використаних джерел

1. European Commission. EU Tourism Policy Framework. Brussels, 2024. URL: https://ec.europa.eu/tourism.

2. OECD. Tourism Trends and Policies 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/tourism/.

3. Антимонопольний комітет України. Конкурентна політика України: звіт за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://amcu.gov.ua/.

4. European Green Deal. Sustainable Tourism Initiatives in the EU. Brussels, 2023. URL: https://environment.ec.europa.eu.

5. Міністерство освіти і науки України. Адаптація освітніх стандартів у туризмі та гостинності до вимог ЄС. Київ, 2024. URL: https://mon.gov.ua/.

ШЛАПАК А. В.
КНЕУ ім. В. Гетьмана

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Транспортна система є ключовим елементом національної економіки, оскільки забезпечує мобільність населення, безперервність руху товарів і послуг, а також визначає інвестиційну привабливість держави. В умовах глобалізації транспортні послуги перетворюються на критичний фактор конкурентоспроможності, що визначає інтеграцію країни до міжнародних ринків. Для України, яка перебуває на етапі глибокої євроінтеграції, питання формування та реалізації конкурентної політики у сфері транспорту набувають особливого значення. Європейський досвід засвідчує, що лібералізація й відкритість транспортних ринків сприяють підвищенню ефективності сектору, стимулюють інноваційні процеси та забезпечують зростання якості послуг для споживачів.

Рівень розвитку транспортної системи виступає одним із детермінантів конкурентоспроможності національної економіки. Наявність розвиненої інфраструктури дозволяє знижувати трансакційні витрати, забезпечувати оперативність і надійність перевезень, а відтак формувати сприятливі умови для підприємницької діяльності. Натомість монополізація транспортних ринків, низька якість сервісу чи інфраструктурна деградація перетворюються на стримуючі чинники економічного розвитку. У сучасних умовах ефективна логістика розглядається як ключова конкурентна перевага, адже від швидкості та безперешкодності переміщення товарів залежить включення виробників у глобальні ланцюги створення вартості.

У межах реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також угоди про Спільний авіаційний простір («відкрите небо»), Україна взяла на себе зобов'язання щодо гармонізації транспортного законодавства з нормами ЄС. Це стосується стандартів безпеки, доступу до ринку, екологічних вимог та соціальних аспектів діяльності. Приєднання до європейської мережі TEN-T відкриває перспективи залучення фінансування для модернізації транспортної інфраструктури та створює умови для інтеграції до єдиного транспортного простору ЄС [1]. Досвід ЄС підтверджує, що лібералізація авіаційних, залізничних і автобусних перевезень

сприяла зростанню конкуренції, диверсифікації пропозиції та розширенню доступності транспортних послуг для населення.

Формування конкурентного середовища у транспортній галузі передбачає створення рівних умов для державних та приватних операторів. Антимонопольне регулювання у цій сфері має стратегічне значення, оскільки сприяє усуненню бар'єрів входу на ринок і запобігає зловживанню домінуючим становищем окремих суб'єктів. Зокрема, у залізничному транспорті актуальним є інституційне розділення функцій оператора інфраструктури та перевізника, що відповідає практикам ЄС. Лібералізація ринку авіаперевезень у межах угоди про «відкрите небо» відкриває перспективи для розширення географії польотів і зростання конкуренції за пасажира. Водночас у сфері автомобільних перевезень необхідне впровадження прозорих і недискримінаційних процедур доступу до ринку, що унеможливить картельні змови та сприятиме добросовісній конкуренції. Важливим елементом конкурентної політики виступає державна допомога, яка повинна відповідати принципам ЄС і не спотворювати ринкову динаміку.

Сучасні виклики у сфері транспорту значною мірою зумовлені воєнними подіями, що призвели до руйнування інфраструктурних об'єктів і потребують комплексної стратегії відновлення. Водночас кризові умови відкривають можливості для переходу до якісно нової моделі транспортної системи, орієнтованої на ефективність, екологічність і інноваційність. Серед ключових перспективних напрямів слід виокремити:

- *розвиток «зеленого транспорту»* [2]. Використання електробусів, водневих поїздів і технологій зі зменшення викидів у морських та авіаперевезеннях відповідає завданням Європейського зеленого курсу. Це не лише знижує негативний екологічний вплив, але й формує попит на інноваційні рішення у машинобудуванні та нових енергетичних секторах;
- *цифровізація логістики та впровадження інтелектуальних транспортних систем.* Використання ITS забезпечує управління транспортними потоками у режимі реального часу, сприяє підвищенню безпеки руху й оптимізації витрат. Цифрова інтеграція українських операторів із європейськими логістичними мережами дозволить розширити доступ до міжнародних ринків та посилити конкурентоспроможність;
- *залучення міжнародних інвестицій і кредитів.* Міжнародна фінансова допомога стає визначальним чинником відновлення транспортної інфраструктури. Інвестиційні проекти забезпечують не лише реконструкцію пошкоджених об'єктів, але й впровадження сучасних технологій і матеріалів, що підвищує довгострокову ефективність сектору;
- *інтеграція до європейського транспортного простору.* Повне виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію створює умови для участі України у спільних транспортних коридорах та транскордонних перевезеннях. Це забезпечує синергійний ефект у вигляді зниження бар'єрів доступу на ринки, стимулювання конкуренції та розвитку експорту.

Таким чином, конкурентна політика у сфері транспортних послуг має розглядатися як стратегічний чинник інтеграції України до європейського економічного простору. Її ефективна реалізація сприятиме підвищенню якості перевезень, формуванню рівних умов для учасників ринку та впровадженню європейських стандартів. В умовах повоєнного відновлення транспортний сектор здатний виконати роль драйвера економічної модернізації, посилюючи конкурентні позиції України у європейському та глобальному масштабах.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) No 1315/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network and repealing Decision No 661/2010/EU. *Official Journal of the European Union*. 2013. L 348. P. 1–128.

2. European Commission. The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: COM(2019) 640 final, 2019. 24 p.

СЕКЦІЯ ІІ «РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ ВІДПОВІДНО ДО СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ»

MAGDALENA JAŻDŻEWSKA-GUTTA
University of Gdansk, Faculty of Economics

FROM CRISIS FLEXIBILITY TO STRATEGIC PREDICTABILITY: INSIGHTS FOR UKRAINE'S SUPPLY CHAINS

Crises have tested the adaptability of international supply chains, forcing firms to reroute, reschedule, and reconfigure operations to sustain flows under uncertainty. Based on a global survey of logistics and transport professionals, this study examines how organisations assess key risks, such as energy supply volatility, border processes, infrastructure bottlenecks, or supplier risks, and which measures they consider most relevant for the coming 12–24 months. The findings illustrate diverse patterns of preparedness and risk prioritisation across industries and supply-chain positions, reflecting the multiple dimensions of flexibility that enable continuity in turbulent environments. Drawing on this international perspective, the presentation considers how lessons from these adaptive strategies may inform Ukraine's efforts to rebuild and integrate its supply-chain systems within broader European frameworks. The discussion focuses on balancing flexibility with predictability, emphasising coordination, reliability, and alignment with evolving regional standards.

ВІСЛОУХ І. В.
Національний університет водного господарства та природокористування

СТРАТЕГІЇ ПРОДАЖІВ: ВИДИ ТА СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ефективна стратегія продажів є життєво важливою для успіху будь-якої компанії. Незалежно від розміру чи виду економічної діяльності, ефективна стратегії продажів дозволить покращити економічні результати функціонування бізнесу та сприятиме зростанню його конкурентоспроможності на відповідному ринку.

Найпоширенішими є три стратегічні підходи до взаємодії з клієнтом, а саме [3]:

1) агресивний - жорсткий стиль продажів, у якому головною метою є максимізація прибутку за будь-яку ціну. Цей підхід передбачає активний тиск на клієнта, використання обмежених пропозицій, демпінгову цінову політику і настирливість персоналу. І хоча така стратегія може дати швидкий результат, вона часто викликає негативні емоції у покупців і шкодить репутації бренду.

2) консультаційний - м'який стиль, що фокусується на побудові довіри й лояльності до компанії. В основі цього підходу лежить глибоке розуміння потреб клієнта, якісна комунікація, уважне обслуговування та ненав'язлива реклама. Така стратегія добре працює для масового ринку, оскільки дозволяє охопити широку аудиторію та не викликає спротиву у покупця.

3) партнерський - індивідуалізований підхід, орієнтований на довгострокову співпрацю з кожним клієнтом. Такий підхід найчастіше використовується у сегменті дорогих товарів та послуг. Партнерська стратегія вимагає вищого рівня сервісу, персоналу з високими комунікативними навичками та створення ексклюзивної атмосфери.

Вибір стратегії залежить від цілей бізнесу, типу продукту та очікувань клієнтів. Агресивна стратегія найбільш доцільна для швидких продажів, консультаційна – для побудови лояльної клієнтської бази, а партнерська – для дорогих, унікальних пропозицій, де важлива індивідуальність і довіра. Буває, що компанії комбінують різні стратегічні підходи залежно від ситуації та життєвого циклу.

При розробці ефективної стратегії продажу необхідно зосередитися на 5 ключових елементах наведених в таблиці.

Таблиця

Ключові елементи стратегії продажу **[1]**

№	*Елементи*	*Сутність*
1	Аналіз ринку та цільової аудиторії	Онлайн-дослідження (Google Trends, YouScan), аналіз відгуків та форумів допомагають зрозуміти потреби клієнтів.
2	Автоматизація процесів	CRM-системи (наприклад, Bitrix24, HubSpot) дозволяють структурувати роботу з лідами, зменшити дублювання та підвищити ефективність команд.
3	Просування в соцмережах	Акаунти в Instagram, Facebook, Telegram із таргетованою рекламою та корисним контентом активно залучають клієнтів.
4	Гнучкість і адаптивність	Швидке реагування на зміни ринку (коливання валютного курсу, ціна, умови доставки, нові технології та ін.) забезпечує конкурентну перевагу.
5	Орієнтація на клієнта	Продаж не продукту, а рішення проблем клієнта, з урахуванням його індивідуальних потреб, особливостей його бізнесу.

За аналітикою агенції Trustmary, близько 80% рекламних кампаній спрямовано на неправильні цільові аудиторії. Найбільш розповсюджена помилка: відсутність майже будь-якої сегментації та запуск маркетингових активностей на максимально широкі аудиторії. Відтак, першим кроком до створення успішної стратегії продажів має стати визначення цільової аудиторії. Вкрай важливо зрозуміти її потреби, проблеми, демографічні дані та поведінку. Чим краще бізнес знатиме свою цільову аудиторію, тим точніше зможете адаптувати свої зусилля з продажу до їх потреб [4].

Для визначення цільової аудиторії можна скористатися різними способами, зокрема [4]:

- маркетингове дослідження - дає змогу максимально точно позиціонувати продукт на ринку та ефективно налаштовувати рекламні кампанії. Однак, масштабні маркетингові дослідження можуть тривати місяцями та є дороговартісними – оплату роботи соціологічної команди та тестування може вартувати 5-100 тис. доларів;
- A/B тестування – передбачає запуск рекламних кампанії на заздалегідь сегментовані різні аудиторії та подальшу звірку результатів в цифрах: кількість і вартість лідів, відсоток конверсії, середній чек покупок тощо. Це вимагає глибоких знань спеціалістів, що налаштовують рекламні кампанії, але потребує значно менше часу та грошей, аніж масштабні маркетингові дослідження;
- аналіз даних клієнтів в CRM – спрямований на глибокий аналіз наявної клієнтської бази компанії та запуск додаткових опитування клієнтів, задля покращення розуміння цільової аудиторії.

Найкращим варіантом є комбінування декількох способів дослідження цільової аудиторії. Зокрема, для стартапів і малого бізнесу найдоцільніше використовувати A/B тестування та аналіз CRM, для масштабних брендів – інвестувати в професійне маркетингове дослідження.

За прогнозами Research and Markets, до 2027 року глобальний ринок автоматизації маркетингу зросте до $8,42 млрд. Вже зараз 72% компаній використовують інструменти автоматизації, отримуючи в середньому $5,44 на кожен інвестований долар. До ключових переваг автоматизації продажів, 49% компаній відносять економію часу і полегшення взаємодії з клієнтами [2].

Для бізнесу соцмережі є найбільш зручним способом контакту з цільовою аудиторією. Для ефективної роботи на українського ринку компанії повинні вести Instagram, Facebook та Telegram. Для нішевих проєктів також можуть бути корисними Pinterest, LinkedIn, X (Twitter), YouTube, TikTok та інші. При цьому, до ведення кожної соцмережі необхідно підібрати різні підходи (контент, способи спілкування з підписниками та ін.), орієнтуючись на її аудиторію.

Сучасний ринок дуже мінливий, тому ефективна стратегія продажів повинна бути гнучкою та адаптуватися до цих змін. Бізнесу важливо постійно слідкувати за розвитком ринку та новими технологіями, що можуть вплинути на його роботу, активно тестувати нові підходи та інструменти. Сьогодні впровадження інструментів на базі штучного інтелекту скоротило витрати на відділи клієнтського сервісу на 30% [4].

Дослідження показують, що 71% потенційних покупців чекають персональних пропозицій від компаній і розчаровуються в комунікації, коли не отримують їх. Підтвердженням цього можна вважати досвід Amazon. Система продажів цього маркетплейсу аналізує дані переглядів та покупок користувачів та в режимі реального часу створює окремі підбірки товарів, що відповідають їх інтересам. Такий підхід має позитивний ефект - близько 35% усіх продажів Amazon забезпечують саме блоки персоналізації [4].

Вцілому, щоб досягти успіху на українському ринку бізнес має поєднувати глибоке розуміння клієнтів, технологічну автоматизацію та адаптивність до змін. Вкладення коштів у побудову ефективної стратегії продажу є інвестицією в довгострокову стабільність і прибутковість компанії.

Список використаних джерел:

1. Демчина Денис. Ефективні техніки продажів: від першого контакту до угоди. *Go Deal Brokers*. URL: https://business-broker.com.ua/blog/efektyvni-tekhniky-prodazhiv-vid-pershoho-kontaktu-do-uhody/
2. Попова Карина. Що занадто, то не здраво: чого не треба робити під час автоматизації процесів продажу. *SPEKA*. URL: https://speka.media/shho-zanadto-to-ne-zdravo-cogo-ne-treba-robiti-pid-cas-avtomatizaciyi-procesiv-prodazu-933129
3. Стратегія продажів - вчимося вибирати методику продажів. *Skynum*. 2021. URL: https://skynum.ua/blog/strategiya-prodazh-uchimsya-vybirat-metodiku-prodazh
4. Цимбал Ярослав. Як збільшити продажі: ефективні методи, стратегії, поради для бізнесу. *SendPulse.* 2025. URL: https://sendpulse.ua/blog/how-to-increase-sales

ГНИСЮК В. С.
Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ВІДНОВЛЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

На сучасному етапі розвитку української економіки особливу роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємств відіграє маркетингова діяльність. Ефективне впровадження маркетингових стратегій потребує високого рівня розвитку управлінських систем підприємств, здатних інтегрувати різні напрямки діяльності для задоволення потреб цільових споживачів. У сучасних умовах, коли економічне середовище характеризується війною, нестабільністю ринку та загостреною конкуренцією, компанії змушені не лише оцінювати власний внутрішній потенціал, а й постійно моніторити зовнішні фактори впливу. Конкурентоспроможність у цьому контексті стає ключовим фактором економічного розвитку та стійкості підприємства на ринку. Науковці визначають її як поєднання можливостей, компетенцій та здатності підприємства ефективно функціонувати в конкурентному середовищі.

В умовах воєнного стану змінилася не лише внутрішня структура підприємств, а й ринкові умови, що висувають нові завдання та вимоги до стратегій розвитку. Маркетинг виступає основним інструментом управління, забезпечуючи узгодженість виробничо-фінансових процесів та адаптацію до потреб ринку. За даними 2022 року, кількість підприємств, що повністю або майже припинили діяльність, зменшилася вдвічі. Ситуація суттєво відрізняється за регіонами: на Сході України закрилося близько 63,9% компаній, тоді як у Центрі та на Півдні країни цей показник становив 44,9% і 46,9% відповідно. При цьому на Заході та Півночі більшість підприємств працювали частково або скоротили обсяги діяльності — 57,3% та 56,6% відповідно. Фінансові втрати підприємств також суттєво варіюють: на Сході деякі компанії втратили понад 5 млн доларів, 8,2% — від 1 до 5 млн доларів. Загалом втрати бізнесу з початку війни оцінюються у 87 млрд доларів. Водночас понад половина підприємств у Центрі та третина на Заході зазнали незначних втрат.

Починаючи з квітня 2022 року, спостерігається активізація процесів відновлення бізнесу: кількість новозареєстрованих підприємств зросла з 15 тис. у квітні до понад 22 тис. у липні. За

темпами реєстрації новий бізнес у воєнний період досяг 85% від рівня 2020 року та 63% від 2021 року. Сучасні українські підприємства потребують активної підтримки держави. Досвід провідних країн свідчить, що ефективний розвиток бізнесу забезпечується через активізацію інвестицій, субсидії, тимчасові протекціоністські заходи, а також вдосконалення системи освіти, інфраструктури та технологічної бази виробництва. Основні завдання державної політики щодо підтримки підприємництва включають:

1. Збереження та модернізацію науково-технічного потенціалу;
2. Оптимізацію виробництва конкурентоспроможної продукції та впровадження інноваційних технологій;
3. Підтримку малого та середнього бізнесу та створення нових робочих місць;
4. Стимулювання виконання державних замовлень;
5. Модернізацію виробничих і кадрових ресурсів;
6. Створення сприятливих умов для залучення інвестицій.

Синергія управління конкурентними перевагами та ресурсного потенціалу підприємства, реалізована через координацію маркетингової діяльності, дозволяє ефективно впроваджувати маркетингові інструменти та досягати стратегічних цілей. Серед ключових переваг такого підходу:

1. формування довгострокових взаємозв'язків між елементами стратегії;
2. підвищення ефективності прогнозування результатів інновацій;
3. розвиток стабільних взаємовідносин зі споживачами та партнерами;
4. переведення стратегічних планів у кількісно вимірювані операційні процеси;
5. контроль та корекція дій при виявленні невідповідностей;
6. активне залучення персоналу до реалізації стратегічних завдань.

Маркетингова стратегія підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на визначення та реалізацію цілей компанії у взаємодії з ринком. Вона включає чітке визначення цільових сегментів, на яких підприємство зосереджує основні зусилля, розробку планів виробництва, збуту та просування продукції. На цьому етапі визначаються відповідальні виконавці, строки виконання завдань, необхідні ресурси та бюджет, що дозволяє підприємству розподілити обов'язки та контролювати витрати. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів: позиції та потенціалу підприємства на ринку, традицій та досвіду управління, специфіки продукції, а також поточної кон'юнктури ринку.

Ключовим елементом маркетингової стратегії є позиціонування, тобто визначення унікальної ціннісної пропозиції, яка виділяє продукцію серед конкурентів. Одночасно розробляються стратегії підтримки та зміцнення відносин із клієнтами, а також планування оновлених продуктів і послуг. Ефективність маркетингової стратегії безпосередньо залежить від якості інформаційного забезпечення: систематичний аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів та діяльності конкурентів дозволяє оперативно адаптувати стратегію та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Завдяки інтегрованому підходу маркетинг стає не лише інструментом просування товарів, а й основою стратегічного управління підприємством, що дозволяє координувати виробничо-фінансові процеси, підвищувати ефективність ресурсів та формувати довгострокові конкурентні переваги. Систематична реалізація маркетингових інструментів сприяє встановленню стабільних взаємин зі споживачами, партнерськими структурами та внутрішніми підрозділами компанії, забезпечуючи тим самим послідовну та цілеспрямовану реалізацію стратегічних цілей.

У процесі відновлення конкурентоспроможності українські компанії активно впроваджують конкретні маркетингові дії, що дозволяють адаптуватися до нових ринкових умов. Серед таких заходів можна виділити: розширення онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації з клієнтами, ребрендинг і оновлення корпоративного іміджу для зміцнення довіри на ринку, адаптацію асортименту продукції до потреб локального та регіонального ринку, а також активне використання аналітики ринку для оперативного реагування на зміни попиту. Використання цих інструментів маркетингу дозволяє підприємствам не лише швидше

відновлюватися після економічних втрат, а й закріплювати стратегічні конкурентні переваги, підвищувати ефективність використання ресурсів і формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами та партнерами.

Отже, конкурентні переваги підприємств формуються через комплексний підхід до управління, де ключову роль відіграють маркетингові стратегії. Їх успішна реалізація дозволяє підприємствам адаптуватися до ризиків та загроз, підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати позиції на ринку.

ГОДИШ Я. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Конкуренція на ринку охорони здоров'я означає суперництво між постачальниками медичних послуг за пацієнтів, що проявляється у пропонуванні послуг вищої якості, вигідніших цін, ширшого спектру переваг та кращих умов. Ця конкуренція формується під впливом демографічних показників, доступу до обладнання, спеціалізованих технологій, а також маркетингової діяльності та правового регулювання, що забезпечують чесну конкуренцію та переваги для споживачів.

Можна виділити такі види конкуренції на ринку медичних послуг:

Цінова конкуренція - різні суб'єкти господарювання конкурують, пропонуючи схожі послуги за різними цінами з метою залучення пацієнтів.

Конкуренція якості - передбачає конкуренцію, що базується на вищій якості послуг, сучасному обладнанні, кваліфікації персоналу та комфортних умовах лікування.

Інноваційна конкуренція передбачає впровадження нових, інноваційних технологій та методів лікування, що забезпечують конкурентну перевагу.

Конкуренція за доступністю - різні заклади конкурують, пропонуючи, наприклад, коротший час очікування на прийом, розгалужену мережу закладів або онлайн-доступність, що впливає на зручність користування послугами.

Фактори, що впливають на конкуренцію:

- попит на послуги - вплив демографічних факторів таких, як: старіння населення, що збільшує попит на медичні послуги і підживлює конкуренцію;
- маркетинг та брендинг - маркетингова діяльність допомагає підвищити впізнаваність бренду та залучити пацієнтів, хоча й меншою мірою, ніж в інших галузях;
- технології - доступ до сучасного медичного обладнання та інноваційних технологічних рішень є вирішальним елементом конкуренції;
- правове регулювання - політика конкуренції визначає правила конкуренції, сприяючи справедливості, ефективності та перевагам для пацієнтів.

Внаслідок дії зазначених чинників виникають такі переваги конкуренції для пацієнтів:

- більший вибір - пацієнти мають доступ до ширшого спектру послуг і можуть вибирати з різноманітних закладів;
- вища якість послуг - конкуренція мотивує медичних працівників постійно покращувати якість своїх послуг;
- нижчі ціни - конкуренція може призвести до зниження цін на послуги, роблячи їх доступнішими для більшої кількості людей;
- розвиток підприємництва - добросовісна конкуренція сприяє розвитку підприємництва в секторі охорони здоров'я, що призводить до інновацій та покращення послуг.

Отже, конкуренція на ринку охорони здоров'я сприяє як вдосконаленню пропозиції таких послуг, так і створює для споживачів більш вигідні умови їх отримання

ДУГІЄНКО Н. О.
ЯРОЩУК Т. А.
Запорізький національний університет

МІСЦЕ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ

У сучасних умовах глобалізації міжнародна торгівля є ключовим чинником розвитку національних економік. Для України участь у міжнародній торгівлі товарами відіграє вирішальну роль у формуванні зовнішньоекономічної політики, структурній трансформації економіки та забезпеченні валютних надходжень. Особливо актуальним це є у зв'язку з геополітичними викликами, зокрема агресією РФ, переорієнтацією зовнішніх ринків та необхідністю інтеграції до європейського економічного простору. Визначення місця України у глобальних торговельних ланцюгах дозволяє сформувати стратегічні напрями зміцнення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Аналіз поточного стану та динаміки участі України в міжнародній торгівлі товарами показує, що Україна є країною з експортно-орієнтованою економікою. Основу експорту традиційно становлять: сільськогосподарська продукція (зернові культури, насіння олійних, соняшникова олія); продукція чорної металургії (сталеві напівфабрикати, залізна руда); хімічна продукція, добрива; продукція машинобудування (в обмеженому обсязі). Імпорт має більш диверсифікований характер і включає: енергоносії (газ, нафта, нафтопродукти), автомобілі, електроніку, фармацевтичні вироби, обладнання для промисловості.

Після 2014 року Україна переорієнтувалася на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу. Частка ЄС у структурі експорту перевищує 40%. Китай, Туреччина, Індія – ключові торгові партнери в Азії. Потенціал зростання присутній на ринках Африки та Латинської Америки. Водночас географічна структура потребує подальшої диверсифікації для зменшення залежності від окремих країн.

Підписання та імплементація Угоди про асоціацію з ЄС, включаючи Поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі, сприяло відкриттю нових можливостей для українських експортерів, адаптації до технічних і фітосанітарних вимог ЄС, та поступовій інтеграції в європейські ланцюги поставок. Крім того, Україна бере участь у роботі СОТ та уклала низку інших двосторонніх угод про вільну торгівлю, зокрема з Канадою та Великою Британією.

Повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 році, значно порушила логістику, інфраструктуру портів (особливо Чорноморських), знизила обсяги промислового виробництва та експорту. Було розроблено альтернативні логістичні маршрути – «зернові коридори», транзит через Дунай, залізничне сполучення з ЄС. Проте транспортування залишалося дорожчим і складнішим.

Серед ключових проблем, які перешкоджають повноцінній інтеграції України в світову торгівлю: сировинна орієнтація експорту; недостатній рівень переробки всередині країни; брак інвестицій у виробництво та інфраструктуру; слабка митна інфраструктура та обмежений доступ МСП до зовнішніх ринків; ризики воєнного характеру та нестабільність внутрішнього ринку.

Для покращення позицій України в міжнародній торгівлі необхідно: стимулювати розвиток виробництва з високою доданою вартістю; розвивати логістику, зокрема морські, залізничні та мультимодальні маршрути; підтримувати експортне страхування та кредитування; активізувати цифрову торгівлю та електронні платформи; диверсифікувати ринки збуту, у тому числі через економічну дипломатію.

Україна посідає важливе, хоча й нестабільне місце у світовій торгівлі. Завдяки потужному аграрному сектору, вигідному розташуванню та європейській інтеграції країна має значний потенціал для зміцнення своїх позицій. Реалізація комплексної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності може забезпечити зростання конкурентоспроможності України у світовій торгівлі товарами навіть в умовах воєнних та посткризових трансформацій.

ЖУКОВ Д. В.
Науковий керівник: ЛЕЖЕПЬОКОВА В .Г.
Державний торговельно-економічний університет

ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У контексті повоєнного відновлення економіки України регіони активно шукають ефективні інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Виставкова діяльність займає особливе місце серед таких інструментів, виступаючи не лише як платформа для демонстрації регіональних можливостей, але й як потужний механізм стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу, створення робочих місць та формування інноваційної екосистеми на місцевому рівні. Для українських регіонів це особливо актуально в умовах необхідності диверсифікації економіки та інтеграції до європейських ринків.

Економічний потенціал виставкової індустрії для розвитку українських регіонів підтверджується світовими показниками галузі. За даними світових досліджень ринку, об'єм виставкового ринку досяг 39,4 мільярда доларів США у 2023 році і очікується його зростання на 7% щорічно в період з 2024 по 2032 рік [1]. Ці цифри свідчать про значний потенціал для українських регіонів використовувати виставкову діяльність як джерело економічного зростання та створення додаткової вартості на місцевому рівні.

Для українського малого і середнього бізнесу виставкова діяльність має критично важливе значення, особливо в умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкого виходу на нові ринки. Дослідження показують, що 92% відвідувачів виставок приходять для ознайомлення з новими продуктами та послугами, а 82% учасників мають повноваження приймати рішення про закупівлі [2]. Для українських МСБ це означає унікальну можливість отримати доступ до високоякісної цільової аудиторії, включаючи потенційних європейських партнерів та інвесторів.

Регіональні економічні ефекти від проведення виставкових заходів можна проілюструвати на прикладі успішного досвіду розвинених країн. Hannover Messe 2024 залучила понад 130 000 відвідувачів зі 150 країн світу та об'єднала близько 4 000 компаній-експонентів [3]. Подібні заходи в українських регіонах могли б генерувати значні доходи для місцевої економіки через готельний бізнес, ресторанний сектор, транспортні послуги та створювати сотні робочих місць.

Аналізуючи потенціал українських регіонів для розвитку виставкової діяльності, можна виділити декілька ключових напрямків. Київський регіон, як економічний центр країни, має потенціал для проведення міжнародних виставок у сферах IT, фінансових послуг та інновацій. Львівська область могла б спеціалізуватися на туристичних та культурних виставках, використовуючи свої історичні переваги та близькість до європейських ринків. Дніпропетровська область має потужний потенціал для промислових виставок, особливо у сферах металургії, машинобудування та аерокосмічних технологій.

Харківський регіон, незважаючи на воєнні виклики, зберігає значний науково-технічний потенціал, який може бути реалізований через спеціалізовані виставки в галузі високих технологій та оборонної промисловості. Одеська область має унікальні можливості для розвитку морських та логістичних виставок, використовуючи своє стратегічне розташування на узбережжі Чорного моря.

Особливо важливим є вплив виставкової діяльності на розвиток людського капіталу в українських регіонах. Статистика показує, що 57% підприємств відзначають покращення навичок своїх співробітників після участі у виставках, а 58% компаній повідомляють про підвищення рівня знань продукції серед персоналу [2]. Для українських МСБ, які часто не мають ресурсів для організації власних програм професійного розвитку, це критично важливо.

Важливим аспектом є роль виставок у підтримці українських стартапів та інноваційного підприємництва. Досвід провідних міжнародних виставок показує, що такі заходи стають платформами для презентації інноваційних рішень. Hannover Messe 2024 надала платформу для

більше ніж 300 молодих компаній [3]. Подібні можливості для українських стартапів могли б сприяти формуванню інноваційної екосистеми в регіонах та створенню нових робочих місць у високотехнологічних сферах.

Для систематизації потенціалу виставкової діяльності для українських регіонів доцільно розглянути основні можливості, представлені в Таблиці 1.

Таблиця 1

Потенціал виставкової діяльності для розвитку українських регіонів

Регіон України	**Спеціалізація виставок**	**Потенційні ефекти**	**Цільові аудиторії**
Київська область	IT, фінанси, стартапи	Залучення інвестицій, створення IT-кластеру	Європейські інвестори, техно-компанії
Львівська область	Туризм, культура, креативні індустрії	Розвиток туристичної інфраструктури	Європейські туроператори, культурні організації
Дніпропетровська область	Промисловість, металургія, космос	Модернізація виробництва	Промислові партнери, технологічні компанії
Харківська область	Високі технології, оборонна промисловість	Інноваційний розвиток	Науково-дослідні інститути, оборонні підрядники
Одеська область	Логістика, морський транспорт	Розвиток портової інфраструктури	Логістичні компанії, міжнародні перевізники

Джерело: складено автором

У контексті повоєнного відновлення України виставкова діяльність може стати інструментом демонстрації стійкості українських регіонів та їхнього потенціалу для міжнародного співробітництва. Участь українських підприємств у міжнародних виставках допоможе відновити довіру до «Made in Ukraine» бренду та залучити інвестиції для модернізації регіональних економік.

Перспективи розвитку виставкової діяльності в українських регіонах виглядають оптимістично, незважаючи на воєнні виклики. 75% експонентів у світі мають позитивний погляд на майбутнє виставок, що свідчить про стійкий попит на виставкові послуги та можливості для українських регіонів розвивати цю сферу як джерело економічного зростання [2].

Міжнародний досвід показує, що регіони, які активно розвивають виставкову індустрію, демонструють вищі темпи економічного зростання та більшу стійкість до економічних коливань. Для українських регіонів виставкова діяльність може стати інструментом диверсифікації економіки, зменшуючи залежність від традиційних галузей та створюючи нові можливості для розвитку сфери послуг та інновацій.

Підсумовуючи аналіз потенціалу виставкової діяльності для підвищення конкурентоспроможності українських регіонів та розвитку МСБ, можна зробити кілька ключових висновків. Виставкова діяльність є комплексним інструментом регіонального розвитку, що може поєднати економічні, соціальні та інноваційні ефекти для українських територій. Вона створює унікальні можливості для українського малого і середнього бізнесу, забезпечуючи доступ до європейських ринків, знань та партнерств.

Для українських регіонів виставкова діяльність може стати каталізатором економічного відновлення, стимулюючи розвиток інфраструктури, створення робочих місць та формування інноваційних кластерів. Особливо важливою є роль виставок у підтримці українських стартапів та технологічного підприємництва, що сприятиме модернізації регіональних економік та підвищенню їх конкурентоспроможності в європейському економічному просторі.

Таким чином, цілеспрямований розвиток виставкової діяльності повинен стати одним з пріоритетних напрямів регіональної економічної політики України, особливо в контексті

повоєнного відновлення, підтримки малого і середнього бізнесу та інтеграції до європейських ринків.

Список використаних джерел

1. Exhibition Market Size & Share, Statistics Report 2024-2032. URL: https://www.gminsights.com/industry-analysis/exhibition-market
2. 150+ Trade Show Stats That Reveal All – Trade Show Labs. *Trade Show Labs*. URL: https://www.tradeshowlabs.com/blog/trade-show-stats
3. HANNOVER MESSE News: HANNOVER MESSE 2024: "Powerhouse for promising upswing". *Hannovermesse*. URL: https://www.hannovermesse.de/en/news/news-articles/hannover-messe-2024-powerhouse-for-promising-upswing-
4. Get More Out of Your Trade Shows. *Harvard Business Review*. URL: https://hbr.org/1983/01/get-more-out-of-your-trade-shows
5. Trade Fair And Exhibition: 15 Benefits To Grow Your Business. *India International Grand Trade Fair*. URL: https://grandtradefair.co.in/trade-fair-and-exhibition/

ЗАВЕРБНИЙ А. С.
ЗАЛІЗНА Л. В.
ЖУК О. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

СТРАТЕГІЇ РОЗВИВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ТОВАРООБІГУ ЗА УМОВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Зрозуміло, що сьогодні повоєнне відновлення України потребує системного переосмислення економічної політики, зокрема й у частині розвивання міжнародного товарообігу як одного із головних драйверів національного зростання. Адже зовнішня торгівля України не лишень забезпечує приплив валюти, інвестування, але й сприяє інтегруванню нашої країни до глобальних виробничих ланцюгів, розвиванню технологічного потенціалу, диверсифікуванню економічних ризиків тощо. Війна завдала, продовжує сьогодні завдавати суттєвих втрат торговельній інфраструктурі (зруйновані логістичні маршрути, порти, склади, зменшені виробничі потужності). Вказані виклики одночасно і формують також можливості задля створення нових стратегічних орієнтирів: модернізування і диверсифікування логістики, цифровізування митних процесів, розвивання «зелених» ланцюгів постачання, розширення експорту високотехнологічних товарів тощо. У 2025 рік спостерігається поступове стабілізування експорту українських товарів і послуг. Це відбувається завдяки розширенню альтернативних логістичних шляхів через західні кордони, активізуванню співпраці з ЄС, країнами Чорноморського регіону. Основними партнерами надалі залишаються Польща, Румунія, Німеччина, Туреччина, Італія, країни Балканського регіону. Водночас структура експорту України залишається надалі сировинно-орієнтованою: переважають агропродукція, чорні метали, руди, продукти хімічної промисловості. Тому стратегічним завданням виступає перехід від «експортної моделі сировинного типу» до моделі «інноваційно-технологічного експорту із високою доданою вартістю». До основних викликів повоєнного періоду доцільно віднести наступні: руйнування логістичної інфраструктури (портів, залізничних вузлів, складів); зміна торговельних маршрутів унаслідок блокування частини Чорного моря; брак фінансових, страхових інструментів для експортно-імпортних операцій; підвищення нетарифних бар'єрів унаслідок нових регуляцій безпеки та стандартів; низький рівень цифрової інтеграції між українськими підприємствами та міжнародними платформами торгівлі. За цих умов розвивання міжнародного товарообігу має базуватись на нових стратегічних принципах (безпековому диверсифікуванні, технологічному модернізуванні, екологічній відповідальності, цифровій прозорості). Ключовими стратегії розвивання міжнародного товарообігу повинні стати такі: інституційна стратегія (реформування системи управління/менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю, спрощення митних процедур, удосконалення регуляторного

середовища, підвищення рівня ефективності інструментів експортного кредитування, страхування, розвивання партнерства держави з бізнесом (програми підтримання експортерів); логістично-інфраструктурна стратегія (відновлення, модернізування транспортної інфраструктури, розвивання мультимодальних хабів, інтегрування до європейських транспортних мереж TEN-T, цифровізування логістичних процесів через системи електронного документообігу, відстеження вантажів); цифрова стратегія (впровадження інструментів електронної митниці, платформ транскордонної торгівлі, блокчейн-технологій у системах контролювання постачань тощо); інноваційно-промислова стратегія (стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю: ІТ-послуг, машинобудування, біотехнологій, енергетичного обладнання); екологічна стратегія (узгодження стандартів виробництва, експорту з «зеленим курсом» ЄС, зорієнтування на екологічно чисте виробництво, що підвищуватиме конкурентоспроможність українських товарів на глобальних ринках).

Повоєнний етап розвивання України створює виклики, можливості для оновлення системи міжнародного товарообігу. Ефективна реалізування стратегій цифровізування, модернізування інфраструктури, інституційного реформування, інноваційного переорієнтування експорту є основою для сталого зростання, формування України як конкурентоспроможного учасника світового ринку.

ЗДОРОВЕГА М. В.
Національний університет «Львівська політехніка»
ОБРАЗЦОВ Р. Є.
ВСП «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету будівництва і архітектури»

СТАЛИЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ І ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА, ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Побудова майбутнього України базується на принципах сталого розвитку, що поєднують екологізацію економічних процесів, цифрову трансформацію та інтеграцію до європейського простору. В умовах воєнних дій та у контексті повоєнного відновлення, девелопмент постає стратегічним інструментом відновлення інфраструктури та економічного потенціалу регіонів. Циркулярна економіка, як нова модель господарювання, орієнтує будівельний сектор на мінімізацію відходів, повторне використання матеріалів і підвищення ресурсоефективності, що забезпечує одночасно економічну й екологічну вигоду. Відновлення України відбувається у контексті євроінтеграційних трансформацій, у яких домінуючу роль відіграють принципи Європейського зеленого курсу та політика декарбонізації. Саме тому девелоперські проєкти нового покоління мають враховувати екологічні стандарти, вимоги енергоефективності та принципи «зеленого» інвестування.

Україна, подібно до більшості держав світу, здійснює інтеграцію Цілей сталого розвитку у власну систему стратегічного планування, що охоплює економічні, соціальні та екологічні напрями державної політики**.** У сфері економіки ключовими орієнтирами виступають забезпечення гідної праці, стимулювання сталого економічного зростання, розвиток інноваційної діяльності та модернізація інфраструктури. Соціальний вимір реалізації ЦСР передбачає скорочення нерівності, підвищення якості освіти, формування інклюзивного суспільства, зміцнення здоров'я та добробуту населення**.** Водночас особлива увага приділяється екологічним аспектам розвитку**,** зокрема збереженню біорізноманіття, впровадженню принципів відповідального споживання і виробництва, а також переходу до сталої та енергоефективної енергетики**.** У контексті сучасних глобальних викликів — зміни клімату, деградації природних ресурсів і зростання техногенного навантаження — екологічна складова ЦСР набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової стійкості національного розвитку [1].

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку особливого значення для України набуває трансформація будівельної галузі відповідно до принципів сталого девелопменту. Будівництво, як один із найбільш ресурсомістких секторів економіки, має значний вплив на стан довкілля, використання енергоресурсів та якість життя населення. Саме тому інтеграція екологічних, економічних і соціальних принципів у девелоперські практики розглядається як ключовий напрям підвищення ефективності використання ресурсів, енергоощадності та екологічної відповідальності. Сталий девелопмент у будівництві орієнтується на повний життєвий цикл об'єкта, від етапу планування до експлуатації, з урахуванням принципів циркулярної економіки, повторного використання матеріалів і мінімізації відходів. Упровадження таких підходів сприяє не лише зменшенню негативного екологічного впливу, але й зміцненню економічної стійкості регіонів, створенню нових робочих місць та формуванню конкурентоспроможного будівельного ринку у повоєнний період [2].

Девелопмент – це процес створення, фінансування, будівництва та управління нерухомістю, який охоплює всі етапи від задуму проекту до його реалізації та подальшого управління. Процес девелопменту містить розробку концепції, оцінку рентабельності, фінансування, будівництво та запуск готового об'єкта, а також його подальше використання або продаж, і, спрямований на підвищення вартості об'єктів і підвищення соціально-економічного ефекту.

Перспективними напрямами сталого девелопменту виступають:

- реконструкція житлової та соціальної інфраструктури з використанням вторинних матеріалів (бетон, скло, металобрухт), що дозволяє скоротити витрати до 30 % та зменшити викиди CO_2 на 20–25 %;
- створення "зелених" індустріальних парків, які забезпечують локалізацію виробництв та повторне використання відходів;
- цифровізація процесів будівництва (BIM-технології), що підвищують точність розрахунків, скорочують терміни проєктування на 15–20 % і дозволяють планувати енергоспоживання об'єктів;
- публічно-приватне партнерство як механізм залучення інвестицій у сталу інфраструктуру, зокрема через «зелені облігації» та фонди відновлення.

В умовах повоєнної трансформації економіки України ключового значення набуває застосування принципів циркулярної економіки, що виступає практичною основою для реалізації концепції сталого девелопменту. Циркулярна модель господарювання орієнтується на раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів і замкнені цикли виробництва, що є особливо актуальним у сфері будівництва, де споживається понад 40 % матеріальних ресурсів. У процесі відбудови країни після війни принципи циркулярності дозволяють повторно використовувати будівельні матеріали, впроваджувати інноваційні технології перероблення та створювати нові ланцюги доданої вартості. Такий підхід не лише знижує екологічне навантаження, а й підвищує інвестиційну привабливість будівельної галузі, забезпечуючи економічне зростання, зайнятість і соціальну стійкість регіонів. Згідно з аналітичними оцінками програми EU4Environment (UNIDO, 2024), перехід України до циркулярної економіки здатний підвищити ресурсну продуктивність на 15–20 % і скоротити утворення промислових відходів удвічі до 2030 року [2]. Саме поєднання принципів сталого девелопменту й циркулярної економіки формує методологічну основу екологічно орієнтованого відновлення України, узгоджену з європейським зеленим курсом – European Green Deal.

Згідно з прогнозами, реалізація програм циркулярного будівництва може забезпечити до 1,2 % зростання ВВП щороку та залучення до 10 млрд євро інвестицій до 2030 року [3]. Економічний ефект реалізації сталого девелопменту полягає у збільшенні ВВП за рахунок мультиплікаційного ефекту будівельної галузі (1 грн інвестицій → 2,5–3 грн у суміжних секторах), створенні нових робочих місць і скороченні імпортозалежності матеріалів. Окрім того, впровадження принципів циркулярності дозволяє знизити імпортозалежність будівельних матеріалів на 15–20 % та створити близько 150 тис. нових робочих місць у регіонах. Україна має потенціал стати регіональним лідером у впровадженні «зелених» технологій у

девелопменті. Так, у містах Львові, Івано-Франківську та Харкові вже реалізуються пілотні проєкти відбудови житла з використанням переробленого бетону й енергоефективних фасадних систем. Застосування інноваційних матеріалів (біобетон, екоплити, енергозберігаючі склопакети) знижує енерговитрати будівель на 25–30 %.

Сталий девелопмент будівельних проєктів є ключовим чинником економічного відновлення України. Його реалізація на засадах циркулярної економіки забезпечує не лише відновлення інфраструктури, але й створення нової моделі зростання, орієнтованої на енергоефективність, цифровізацію та екологізацію. Розвиток публічно-приватного партнерства, «зелених» інвестицій і цифрових рішень (BIM, Smart City, екомоніторинг) формує основу інноваційної, безпечної та конкурентоспроможної економіки майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. 2017. 176 с. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf.

2. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. 2024. Відень: ЮНІДО.URL: http://www.recpc.org/circular-economy/.

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету міністрів України від 03.03.2021 р., № 179. Дата оновлення: 04.05.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text.

ІВАНОВА Ю. О.
ЛЕЖЕПЬОКОВА В. Г.
Державний торговельно-економічний університет

МІЖНАРОДНА ВИСТАВКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Міжнародна виставкова діяльність є стратегічним інструментом, здатним значно посилити конкурентні переваги українських підприємств у період повоєнного відновлення, виконуючи роль каталізатора для реінтеграції в світові ринки, відновлення бізнес- зв'язків та формування нового, інноваційного іміджу України.

У перші роки після завершення повномасштабної війни головними завданнями для українського бізнесу стануть не лише відновлення виробництва, але й повернення втрачених ринкових позицій та завоювання нових. У цих умовах саме міжнародні виставки надають унікальний комплекс можливостей. По-перше, вони є потужним каналом для прямого маркетингу та пошуку інвесторів, що підтверджується дослідженнями ЄБРР щодо важливості прямих контактів для бізнесу, що розвивається в умовах невизначеності. По-друге, участь у престижних виставках дозволяє компаніям не лише презентувати продукцію, але й провести бенчмаркінг, отримати оперативну зворотний зв'язок про світові тенденції, що критично важливо для адаптації до вимог глобального ринку, як зазначає Всесвітня асоціація виставкової індустрії .

Особливе значення набуває присутність у спеціалізованих виставках для окремих галузей - від агропромислового комплексу до IT-сектору. Саме через відновлення галузевих зв’язків українські підприємства зможуть швидко інтегруватися в глобальні ланцюги поставок. Досвід країн ЄС показує, що після значних економічних потрясінь саме виставки стають тим місцем, де формуються нові бізнес-альянси та оновлюються старі співпраці.

Суттєвим питанням є те, що вітчизняні колективні стенди під егідою державних інституцій, таких як Укрбренд, можуть стати майданчиком для просування не лише окремих компаній, а цілого кластера «Зроблено в Україні». Це дозволить сформувати новий, технологічний і конкурентоспроможний імідж країни, переборуючи стереотипи, що є безпосереднім шляхом до зростання експортного потенціалу, про що свідчить досвід країн Східної Європи після їхньої інтеграції в ЄС. Державно-приватна співпраця у цій сфері повинна

бути орієнтована на фінансову та логістичну підтримку учасників, особливо малого та середнього бізнесу, для якого перешкоди входження на міжнародні ринки залишаються найвищими, як зазначено в аналізі Державної служби статистики України. Важливо розуміти, що виставкова діяльність має бути не епізодичною, а системною. Постійна присутність на ключових міжнародних майданчиках дозволить українським компаніям не лише знайомити ринок зі своєю продукцією, але й відстежувати динаміку змін у попиті, оперативно реагувати на нові виклики та можливості. Це особливо актуально в умовах швидкої трансформації світових ринків після пандемії та геополітичних змін.

Крім економічних вигод, виставки виконують важливу комунікаційну функцію. Вони стають майданчиком для діалогу з міжнародними партнерами, демонструючи готовність України до бізнесу та співпраці в нових умовах. Це сприяє не лише економічній, але й громадській дипломатії, формуючи довіру до українських підприємств, що є фундаментом для довгострокових контрактів, на що вказують експерти Торгово-промислової палати України. Слід також враховувати, що сучасні виставки перетворилися на мультифункціональні майданчики, де відбувається не тільки демонстрація продукції, але й обмін знаннями, проведення переговорів, укладення угод. Для українських компаній це унікальна можливість одночасно вирішувати кілька завдань: від пошуку нових ринків збуту до ознайомлення з останніми технологічними новинками галузі.

Більш того, потрібно брати до уваги трансформацію сучасної виставкової діяльності завдяки цифровізації. Гібридні й віртуальні виставкові платформи можуть значно розширити охоплення аудиторії та гарантувати безперервність спілкування з міжнародними партнерами при обмеженій фізичній мобільності. Для українських підприємств це надає додаткові можливості для ефективного представництва на кількох виставках одночасно, зниження витрат на логістику та залучення аудиторії з країн, які традиційно мали менший пріоритет через географічну віддаленість. Особливо цінні цифрові формати для малого та середнього бізнесу, який часто володіє обмеженими ресурсами для участі у фізичних виставках. Віртуальні стенди, інтерактивні презентації, онлайн-демонстрації продукції та вебінари дозволяють українським компаніям конкурувати на рівних з великими міжнародними корпораціями. Згідно з дослідженнями, ефективність гібридних заходів зросла на 45 % за останні три роки, а аудиторія онлайн-виставок збільшилася в середньому на 70 %. Системи відстеження поведінки відвідувачів, аналіз запитів та автоматизоване збирання контактної інформації дозволяють оптимізувати маркетингові стратегії та вимірювати ROI від участі у заходах. Для українських експортерів це означає можливість більш орієнтованої роботи з потенційними клієнтами та адаптації продукції під конкретні ринкові потреби. Інтеграція цифрових засобів у виставкову роботу має стати невід'ємною частиною загальної стратегії, що дозволить підвищити присутність українських брендів на міжнародній арені. Розробка єдиної цифрової платформи для українських експортерів, створення віртуальних шоу-румів та системи онлайн-запису на переговори може стати потужним інструментом підтримки вітчизняних виробників у повоєнний період.

Окрім участі у виставках, українським підприємствам важливо активно розвивати екосистему навколо виставкової діяльності. Йдеться не лише про участь у подіях, а й про підготовку до них — навчання персоналу, створення якісних презентаційних матеріалів, формування історій бренду, що резонують із міжнародною аудиторією. Значна увага має приділятися післявиставковій роботі: систематизації контактів, веденню CRM-баз, персоналізованому фоллоу-апу з потенційними клієнтами. Саме цей етап часто визначає реальну віддачу від участі у виставці. Не менш важливою є розбудова регіональної виставкової інфраструктури всередині країни. Україна має потенціал для створення міжнародних бізнес-хабів — наприклад, у Києві, Львові чи Дніпрі— які б приймали зарубіжні компанії та демонстрували відновлення української економіки «на місці». Це дозволить не лише залучати інвестиції, а й позиціонувати Україну як безпечну, відкриту та конкурентоспроможну країну для співпраці.

Таким чином, активна та системна участь українських компаній у міжнародних виставках має стати одним з ключових елементів національної стратегії повоєнного відновлення. Це дозволить не просто відновити, а й якісно трансформувати позиції України у глобальній економіці, перетворивши виклики воєнного часу на конкурентні переваги завдяки прямому доступу до ринків, інноваціям та сильному національному бренду. Ефективна реалізація виставкової стратегії вимагатиме координації зусиль між державними органами, бізнес-асоціаціями та безпосередньо підприємствами. Розробка цілеспрямованої програми підтримки учасників міжнародних виставок, що включатиме фінансову допомогу, організаційну підтримку та інформаційний супровід, має стати пріоритетним завданням у рамках загальної стратегії економічного відновлення України.

ЛЕВЧЕНКО В. В.,
ШТАНОВА А. Л
Державний торговельно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КИЇВСТАР НА РИНКУ МОБІЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Повномасштабна війна росії проти України з 24 лютого 2022 року докорінно змінила економічні та соціальні умови розвитку країни. Однією з найбільш критично важливих галузей стала телекомунікаційна, адже стабільний мобільний зв'язок і цифрові сервіси забезпечують роботу державних установ, бізнесу та гуманітарних організацій. У цьому контексті, лідер українського ринку мобільного зв'язку, компанія Київстар, зіткнулася з необхідністю одночасно вирішувати завдання відновлення пошкодженої інфраструктури, задоволення нових потреб абонентів та утримання конкурентних позицій у складному середовищі.

З перших місяців війни мобільний зв'язок став критичною інфраструктурою. Мільйони українців були змушені переміщуватися, шукати безпечні місця та залишати країну. У цих умовах надійність мобільних операторів стала не лише технічною, а й соціальною категорією. Київстар разом із конкурентами Vodafone та lifecell забезпечував національний роумінг, що дало змогу абонентам залишатися на зв'язку у випадку пошкодження мережі одного з операторів. За даними Міністерства цифрової трансформації, вже у березні 2022 року було забезпечено міжоператорську співпрацю для підтримки комунікацій навіть у зонах бойових дій [1].

Маркетингова стратегія компанії у 2022–2023 рр. акцентувалася на комунікації надійності та стійкості. Київстар інвестував у закупівлю генераторів і батарей для підтримки роботи базових станцій під час масових відключень електроенергії. Станом на 2023 рік оператор мав понад 2 300 генераторів та понад 115 тис. батарей, що дозволяло підтримувати роботу більшості мережі навіть у пікові періоди блекаутів [4]. Це стало потужним елементом маркетингового позиціонування: у комунікаційних кампаніях акцент робився на тому, що «Київстар завжди на зв'язку».

В умовах війни змінилися потреби користувачів: зросла роль онлайн-сервісів для навчання, роботи, медицини та розваг. Київстар зробив акцент на розвитку цифрових екосистем. Серед ключових напрямів, Kyivstar TV, платформи мобільних фінансових сервісів, а також співпраця та інтеграція з електронною системою охорони здоров'я, Helsi. За даними компанії, середнє споживання мобільного інтернету у 2024 році перевищило 11 ГБ на користувача щомісяця, а кількість активних користувачів цифрових сервісів зросла на двозначні показники щороку [2]. Це підтверджує ефективність стратегії переходу від оператора мобільного зв'язку до провайдера цифрових рішень.

З початку війни Київстар проводив політику лояльності: надавав безкоштовний роумінг для біженців, пільгові тарифи для внутрішньо переміщених осіб і військових, підключав безкоштовний інтернет у понад 1 200 укриттях по всій країні [1]. Компанія також спрямувала понад 300 млн грн на відновлення інфраструктури та десятки мільйонів на гуманітарну

допомогу [2]. Такі кроки не лише виконували соціальну функцію, а й формували довгострокову лояльність клієнтів.

Інноваційний вимір маркетингової стратегії проявився у партнерстві зі Starlink, SpaceX. У 2024–2025 роках Київстар проводив тести технології direct-to-cell, що дозволяє зберігати зв'язок навіть у зонах без наземної інфраструктури [6]. Це партнерство стало конкурентною перевагою компанії і дозволило позиціонувати себе як технологічного лідера, готового до впровадження рішень нового покоління, включно з 5G. Водночас після масштабних кібератак у 2023 році компанія посилила кіберзахист і зробила його важливою частиною маркетингової комунікації [2].

Попри війну, Київстар демонстрував стабільні результати. За 2024 рік виручка склала 919 млн дол. США, кількість мобільних абонентів становить понад 23 млн, а фіксованих, понад 1,1 млн [3]. Показник середнього доходу на абонента у другій половині 2024 року сягнув 136 грн [5]. За цими показниками Київстар зберігає лідерство серед операторів і формує основу для післявоєнного відновлення. Конкурентна боротьба в цей період переноситься з цінових параметрів на площину якості послуг, стійкості та соціальної відповідальності, що стає новим маркетинговим стандартом.

У перспективі 2025 року Київстар доцільно продовжувати інвестиції у резервні енергетичні рішення та супутникові технології, щоб залишатися лідером у сегменті надійності. Важливим напрямом є масштабування цифрових продуктів, зокрема мобільних фінансових послуг та B2B-сегменту, хмарні рішення, кіберзахист для бізнесу. Доцільно формалізувати систему кризових комунікацій, яка демонструє клієнтам прозорість і швидке реагування у випадку нових кібератак чи аварій [2]. Нарешті, підготовка до впровадження 5G у рамках євроінтеграції стане ще одним фактором посилення конкурентоспроможності.

Аналіз показує, що у 2022–2025 рр. маркетингова стратегія Київстар поєднує кілька вимірів: інфраструктурна стійкість, цифрова трансформація, соціальна відповідальність, інноваційні партнерства та фінансова стабільність. Така комплексна стратегія дозволила компанії не лише зберегти лідерство, але й створити передумови для посилення конкурентних позицій у майбутньому. У воєнних умовах ключовим фактором стає довіра абонентів, і Київстар вибудовує свій маркетинг саме довкола цінностей надійності та стійкості.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про розвиток телекомунікацій під час війни. 2023. URL: https://thedigital.gov.ua.
2. Київстар. Офіційний сайт. 2023. URL: https://kyivstar.ua
3. Reuters. Kyivstar parent VEON 2024 financial results. 2024. URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/kyivstar-parent-veon-sees-lower-2024-revenue-growth-2024-03-21
4. Veon. Kyivstar resilience investments report. 2023. URL: https://www.veon.com.
5. Veon. Q4 2024 Investor Presentation. 2025. URL: https://www.veon.com/investors.
6. Wall Street Journal. Ukrainian telecom Kyivstar to test direct-to-cell with Starlink. 2024. URL: https://www.wsj.com/business/telecom/ukrainian-telecom-group-kyivstar-to-go-public-on-nasdaq-at-2-21-billion-valuation-093ebaf5

ЛИСЕНКО Є. І.
Науковий керівник: ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.
Державний торговельно-економічний університет

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Після повномасштабного вторгнення росії перед Україною постали різні економічні виклики, зокрема щодо конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу (МСБ). Економічне середовище повністю змінилося: частина територій окупована, логістичні ланцюги

зазнали сильних руйнувань, попит населення суттєво скоротився. Міграція працівників та підприємців за кордон призвела до кадрового дефіциту, велика кількість виробничих і торговельних об'єктів була пошкоджена чи повністю знищена. Частина суб'єктів бізнесу була змушена шукати нові формати діяльності, наприклад, переходити в онлайн-простір чи переходити в тіньовий сектор. Однак попри втрати та сильні руйнування, МСБ продовжує показувати свою незламність та стабільність. Це підтверджує, що МСБ здатен швидко пристосовуватись до надзвичайних умов та знаходити інноваційні шляхи розвитку.

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, протягом 2014-2022 рр. структура суб'єктів великого, середнього та малого бізнесу залишалася практично незмінною: малі підприємства становили 95% від загальної кількості підприємств, середні – до 5%. Проте з початком повномасштабної війни кількість МСБ скоротилась майже на третину, а саме середніх підприємств стало менше на 17%, малих – на 31% [1]. Внаслідок війни багато підприємств зазнали значних втрат, деякі тимчасово призупинили свою діяльність, а інші були змушені перенести виробництво до безпечніших регіонів країни. Це призвело до скорочення обсягів виробництва та продажів, що негативно вплинуло на загальний стан економіки України. Зменшення активності МСБ обмежило створення нових робочих місць, посилило безробіття та знизило ділову активність у регіонах, що раніше були економічно активними. У той самий час, підприємства, що змогли адаптуватися і використати можливості релокації, відіграли важливу роль у відновленні ринку.

Саме адаптовані підприємства, які змогли зберегти активність у складних умовах, стали драйверами конкуренції на товарних ринках, стимулюючи розвиток інноваційних підходів до виробництва, покращення якості продукції та підвищення рівня обслуговування споживачів. Важливу роль у цьому процесі відіграла підтримка міжнародних партнерів, які надали гранти, мікрокредити та інші різноманітні інструменти фінансування. Малі підприємства показали свою гнучкість, адже на відміну від великих корпорацій, вони здатні швидко змінювати свій асортимент, зменшувати витрати та оперативно ухвалювати рішення. Також почали створюватись спільні склади, колективна логістика та відбувався обмін кадрами між підприємцями. Така кооперація дозволяє підприємцям оптимізувати витрати, швидше доставляти продукцію і краще використовувати ресурси.

У 2025 році велика частина МСБ запланувала розширити свою діяльність, хоча темпи цього процесу трохи знизились порівняно з попереднім роком. Якщо у 2024 році 79% підприємців мали бажання розвивати бізнес, то у 2025 році їх кількість зменшилась до 67%. При цьому близько 25% планують запускати нові напрями виробництва, що свідчить про хорошу адаптацію до нових умов. Одночасно дослідження Європейської Бізнес Асоціації показало, що підприємці залишаються досить обережними: інтегральна оцінка індексу настроїв знизилась до 2,3 із 5 можливих балів [2]. Це демонструє певну невизначеність, з якою стискаються підприємці, але це також показує їхню готовність діяти, розвиваючи різні підходи та шукаючи нові ринки.

Значний внесок у збереження економічної активності зробили державні програми. Програма «Зроблено в Україні» сприяла просуванню вітчизняних виробників, стимулювала розвиток виробництва через екосистему програм підтримки та підвищила довіру споживачів до продукції МСБ. Торік ця політика забезпечила 0,64% із 3,6% загального зростання ВВП. За інвестицій з боку держави в обсязі близько35 млрд грн економіка отримала додатковий приріст ВВП близько 88 млрд гривень, що свідчить про мультиплікаційний ефект навіть обмежених ресурсів [3]. Такий результат демонструє не лише ефективність окремих програм підтримки, а й стратегічний потенціал МСБ у стимулюванні економічного зростання. У цьому контексті його відновлення є одним із головних чинників стабілізації економіки України.

Повоєнний період відкриває для МСБ нові можливості. Відбудова країни створить попит на будівельні матеріали, транспортні послуги, обладнання та сервісні компанії. Інтеграція України до ЄС дозволить підприємцям виходити на нові ринки, підвищувати конкурентоспроможність і залучати іноземних партнерів. Буде зростати роль інноваційних галузей – оборонно-промислового комплексу, медицини, IT- та агротехнологій, робототехніки,

«зеленого» бізнесу тощо [4]. Це дасть можливість МСБ швидше реагувати на потреби ринку та пропонувати нові продукти й послуги. У майбутньому саме активна діяльність цього сектору здатна забезпечити економічну стійкість, стимулювати інновації та зміцнити стратегічну незалежність України після війни. Важливою складовою подальшого розвитку стане державна політика, яка створюватиме сприятливі умови для бізнесу: спрощення податків і митних процедур, доступ до дешевих кредитів, страхування воєнних ризиків та захист права власності. Важливим напрямом стане залучення МСБ до участі у проєктах державного фінансування, що допоможе розвивати виробничі потужності та створювати нові робочі місця. Залучення до таких проєктів не лише розвиває бізнес, а й стимулює місцеву економіку та сприяє зайнятості в регіонах. Крім того, пріоритетом буде відновлення та модернізація транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури, що забезпечить ефективну роботу підприємств у нових умовах.

Отже, війна суттєво змінила умови функціонування малого та середнього бізнесу в Україні. МСБ не лише витримав виклики війни, а й показав свою здатність активно сприяти відновленню економіки. Участь МСБ у формуванні конкурентного середовища, впровадженні інновацій та розвитку національного виробництва підкреслює його стратегічну роль у післявоєнний період. За умови подальшої підтримки з боку держави, міжнародних партнерів та громадянського суспільства, цей сектор може стати основою для створення більш стійкої та конкурентоспроможної економіки України. Відновлення країни починається з підприємців, які щодня створюють робочі місця, генерують цінність і формують майбутнє української економіки, одночасно стимулюючи нові інновації та підвищення якості продукції. Інтеграція України до європейських і світових ринків відкриває нові можливості для експорту та залучення іноземних інвестицій. Це дозволяє бізнесу розвивати сучасні технології, застосовувати різні підходи до виробництва та посилювати конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Яценко Л.Д. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. НІСД. 2024. 17 травня. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak.

2. Які наміри малого бізнесу у 2025 році: результати опитування. Український соціологічний портал. 2025. 19 серпня. URL: https://usp-ltd.org/iaki-namiry-maloho-biznesu-u-2025-rotsi-rezultaty-opytuvannia/.

3. Свириденко Ю. Втримати відновлення. Як Мінекономіки планує виграти економічну війну проти Росії? Аналіз завдань на 2025 рік від міністерки економіки Юлії Свириденко. Forbes, 2025. 21 січня. URL:https://forbes.ua/money/vtrimati-vidnovlennya-yak-minekonomiki-planue-vigrati-ekonomichnu-viynu-proti-rosii-analiz-zadach-na-2025-rik-vid-ministerki-ekonomiki-yulii-sviridenko-21012025-26463.

4. Уряд оновив перелік пріоритетних напрямів інноваційної діяльності до актуальних потреб періоду воєнного стану та потреб відновлення України. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. 2023. 30 березня. URL: https://mon.gov.ua/news/uryad-onoviv-perelik-prioritetnikh-napryamiv-innovatsiynoi-diyalnosti-do-aktualnikh-potreb-periodu-voennogo-stanu-ta-potreb-vidnovlennya-ukraini.

МІРОШНИЧЕНКО І. С.
Українська державна льотна академія

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на економіку, зокрема на зовнішньоекономічну діяльність. Втрата частини виробничих потужностей, руйнування логістичної інфраструктури та обмежений доступ до морських шляхів створили серйозні виклики для експорту. Водночас саме розвиток експортного потенціалу може стати одним із

ключових інструментів відновлення конкурентоспроможності та інтеграції України у світову економіку. У сучасних умовах він виступає не лише джерелом валютних надходжень, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Розширення можливостей експорту сприятиме стабілізації фінансової системи та створенню нових робочих місць.

Крім того, ключовим завданням є структурна перебудова економіки з орієнтацією на виробництво продукції з високою доданою вартістю. Це передбачає модернізацію промисловості, розвиток інноваційних секторів та розширення номенклатури експорту. Важливу роль у цьому відіграватиме інтеграція до європейських та світових ринків, що стимулюватиме відповідність міжнародним стандартам і підвищення якості українських товарів.

Зокрема, ефективна державна політика має забезпечити підтримку експортерів та відновлення інфраструктури. Серед ключових інструментів слід назвати: страхування ризиків, кредитування та гарантії для бізнесу, розвиток логістичних коридорів та цифровізація митних процедур. Поєднання цих заходів дозволить зробити український експорт більш стійким і конкурентним у глобальній економіці. В табл. 1 відображено основні вектори зміцнення конкурентоспроможності національної економіки у повоєнний період.

Таблиця 1

Ключові напрями розвитку експортного потенціалу України [1; 2; 3]

Напрямок	Характеристика напрямку розвитку експортного потенціалу
Експорт як драйвер економічного зростання	Розвиток експортного сектору стимулює виробництво, сприяє створенню робочих місць та забезпечує надходження іноземної валюти. Це дозволяє збалансувати платіжний баланс і підтримати макроекономічну стабільність
Структурна модернізація економіки	Для підвищення конкурентоспроможності необхідно диверсифікувати експорт, зменшуючи залежність від сировинних товарів і збільшуючи частку продукції з високою доданою вартістю. Особливо перспективними є сфери IT, машинобудування, агропереробка, авіаційна та хімічна промисловість
Інтеграція у світові ринки	Європейський вектор інтеграції створює умови для розширення експортних можливостей через відповідність стандартам ЄС, використання режиму вільної торгівлі та участь у глобальних ланцюгах постачання
Логістика та інфраструктура	Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури (залізничних коридорів, портів, прикордонних пунктів) є ключовою умовою розширення експортного потенціалу. Цифровізація митних процедур і розвиток мультимодальних перевезень знизять витрати бізнесу
Державна підтримка експорту	Необхідні ефективні механізми підтримки експортерів: державні гарантії, експортно-кредитні агентства, страхування ризиків, фінансування інновацій. Це створить сприятливе середовище для бізнесу та підвищить довіру міжнародних партнерів

Як зазначено в табл. 1, розвиток експортного потенціалу є невід'ємною частиною конкурентної стратегії повоєнної економіки України. Він ґрунтується на модернізації виробництва, диверсифікації ринків збуту та переході до експорту продукції з більш високою доданою вартістю. У цьому контексті експорт виступає не лише як джерело фінансової стабільності, а і як інструмент інтеграції у світові економічні процеси.

Реалізація експортної стратегії передбачає комплексну підтримку держави, розвиток інституцій сприяння зовнішній торгівлі, а також використання можливостей міжнародного партнерства. Важливо забезпечити створення сприятливих умов для бізнесу, підвищення якості продукції та формування позитивного іміджу України на світовому ринку.

Отже, експортний потенціал стає рушійною силою економічного зростання та відновлення країни після війни, зміцнюючи її позиції у глобальній економіці та сприяючи стійкому розвитку.

Таким чином, розвиток експортного потенціалу є невід'ємною складовою конкурентної стратегії повоєнної економіки України. Він дозволить не лише відновити національне виробництво, а й закласти підґрунтя для сталого економічного зростання та інтеграції України у світову економіку на правах рівноправного партнера.

Список використаих джерел:

1. Бондар Ю., Мірошниченко І. Міжнародне співробітництво як складова зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва:* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції здобувачів вищої освіти (07 листопада 2024 року). Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. С. 19-23.

2. Мірошниченко І.С. Стратегічні інструменти забезпечення стійкої конкурентоспроможності України в умовах післявоєнного відновлення. *Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів.* Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, 19 березня 2025 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С.137-138.

3. Мірошниченко І.С. Глобальне партнерство як чинник сталого розвитку. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. Держ. Біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 409-411.

NORIK L. O.
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT AS A STIMULUS FOR ENHANCING COMPETITION IN UKRAINE'S ENERGY MARKETS

In the wake of the war, Ukraine is confronted with the urgent need not only to rebuild its damaged infrastructure but also to establish a new economic development model grounded in openness, efficiency, and competition. The energy sector is critical in this context, ensuring the supply of energy and forming the foundation of the country's economic security. It is a key enabler for industries, transportation, utilities, and IT infrastructure operations. Competition in energy markets is one of the most critical drivers of market efficiency, contributing to better service quality, lower tariffs, and the introduction of modern technologies. The attraction of foreign investments into this sector can serve as both a direct source of capital and an indirect mechanism for fostering a competitive environment by facilitating the entry of new market participants, the transfer of innovations, the modernization of production capacities, and encouraging transparent market behavior.

In scholarly literature, it is well-recognized that foreign direct investment in sectors characterized by natural or administrative monopolies has the potential to transform market structures, shifting them from oligopolistic or monopolistic conditions to more competitive, market-driven systems. This transformation occurs through increased access to advanced technologies, the emergence of alternative suppliers or generators, and changes in the regulatory framework governing access to infrastructure. In energy markets, competition typically manifests in electricity generation, supply to end consumers, and, to a lesser degree, distribution and transmission, which continue to be dominated by natural monopolies. Consequently, the key channels through which foreign investors influence competition in the energy sector include: involvement in constructing new generation capacities, access to electricity supply markets, development of energy storage systems, and financing infrastructure projects with open-access guarantees.

Since the onset of Russia's full-scale aggression in 2022, Ukraine's energy sector has suffered significant damage. According to the World Bank, direct losses in the energy sector amounted to USD 20.51 billion by the end of 2024 [1]. Over 50 % of the country's thermal and hydroelectric generation capacity and a significant portion of the electricity transmission network have been destroyed or severely damaged. However, a paradoxical trend has emerged: between 2023 and 2024, interest in investing in Ukraine's energy sector, particularly in renewable energy and decentralized solutions, has been growing. This is partly driven by expectations of Ukraine's eventual integration into the European Union's energy market and the global momentum towards green energy transitions. Nevertheless, according to [2], the total foreign direct investment in Ukraine in 2024 was USD 3.33 billion, representing a decrease of USD 1.16 billion compared to 2023. The foreign capital share remains relatively small in the energy sector investment structure. Most investments are domestically sourced or through donor programs and concessional loans from international financial institutions.

Over the past two years, several energy storage projects, funded by foreign investment, have been launched in Ukraine. The dominant focus of new investments has been solar, wind, and battery storage generation. For example, DTEK, in collaboration with international partners, implemented a large-scale energy storage project with a capacity of 400 MWh. This project helps to alleviate peak loads and stabilize the energy system [3]. Such developments create new competitive niches among small energy suppliers, aggregation platforms, and technological startups.

Another significant trend is the growth of renewable energy generation. The rise of numerous small and medium-sized investors in solar and wind energy facilitates the fragmentation of the generation market, which intensifies competition and reduces the dominance of a few large companies. According to forecasts, by 2030, the share of renewable energy sources in Ukraine's energy mix could reach 27%, compared to about 10% in 2024 [4]. Renewable energy development allows Ukraine to diversify its energy sources, reduce fossil fuel dependence, and attract foreign investment, aligning with global sustainability goals. As the world shifts toward a low-carbon economy, Ukraine's renewable energy potential – solar, wind, and biomass – can attract international capital and expertise. Furthermore, it opens the possibility of clean energy exports to the EU, positioning Ukraine as a key player in Europe's energy market. However, investments are needed to fully capitalize on these opportunities in modernizing energy infrastructure, storage systems, and smart grids to integrate renewables into the national energy system. Additionally, expanding renewable energy could create jobs, particularly in rural areas, stimulating local economies, reducing regional disparities, and supporting inclusive growth.

Furthermore, it should be noted that the arrival of foreign capital in the electricity supply sector for end consumers contributes to higher service standards, the implementation of digital solutions, the development of online customer services, and the introduction of flexible tariff plans. In the long term, this will strengthen competition at the production level and in customer service and consumer-facing business practices.

At the same time, despite the potential, several barriers hinder investment flows and slow the process of enhancing competition, including: high-risk levels associated with the ongoing war (frequent attacks on critical infrastructure create an unpredictable environment for long-term investments); an imperfect regulatory framework (frequent changes in legislation and the lack of long-term guarantees for investors make the market less attractive); tariff regulation (government policies in the energy sector are primarily focused on maintaining affordable tariffs, which impacts market performance and reduces investment profitability); underdeveloped infrastructure (distribution networks, which remain in state or semi-state ownership, are often in poor condition and incapable of integrating new capacities); market concentration (the dominance of a few large players in the market reduces opportunities for new entrants unless there is sufficient regulatory support).

To activate foreign investment flows and create a more competitive environment in the energy sector, it is advisable to implement measures that ensure transparency and stability within the regulatory environment, promote the development of infrastructure to accommodate new market participants, support the decentralization of generation, provide financial incentives, and integrate into the European energy market.

Foreign investments in Ukraine's energy sector represent restoring the country's damaged infrastructure and an opportunity to restructure the energy market, improve its efficiency, reduce dependence on oligopolistic players, and align the country with European market standards. A comprehensive policy approach is required to fully realize this potential, combining institutional reforms, risk mitigation, competition support, and innovation stimulation. The successful implementation of such measures would enhance the attractiveness of the energy sector for investors and position it as a catalyst for sustainable economic growth in Ukraine's post-war recovery.

References

1. World Bank; Ukraine, Government of; European Union; Nations, United. *Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024 (English)*. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022
2. InVenture. *In 2024, FDI in Ukraine decreased by $1.16 billion*. URL: https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/in-2024-fdi-in-ukraine-decreased-by-dollar1.16-billion?utm_source.
3. Reuters. *Ukraine's DTEK invests in major battery storage to bolster energy security*. URL: https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-dtek-invests-major-battery-storage-bolster-energy-security-2025-09-11/?utm_source.
4. Center for Strategic and International Studies (CSIS). *Striving for Access, Security, and Sustainability*. URL: https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability.

ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.
Державний торговельно-економічний університет

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЦИФРОВИХ РИНКІВ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Для регулювання цифрового економічного простору у 2015 року був введений в дію Єдиний цифровий ринок - документ Єдиного європейського ринку, що охоплює електронну комерцію, телекомунікації та цифровий маркетинг, який спрямований на інтеграцію національних ринків країн-членів ЄС шляхом запровадження спільних підходів і стандартів у цифровому середовищі, а також усунення перешкод для здійснення онлайн-транскордонних операцій та інших цифрових взаємодій. Оскільки досвід провідних країн світу показав, що класичні антимонопольні інструменти регулювання на цифрових ринках недієві, для забезпечення справедливих умов для всіх учасників онлайн-платформ, усунення ризиків, пов'язаних із розповсюдженням незаконного контенту, товарів і послуг на цифрових ринках у 2022 році Єврокомісія ухвалила два акти: Акт про цифрові послуги (DSA) та Акт про цифрові ринки (DMA), в основі яких лежить ex-ante регулювання. DMA встановлює на цифрових ринках суттєві обов'язки для гейткіперів та передбачає відповідальність за їх невиконання. При цьому в разі порушення обов'язків санкції будуть застосовуватися «ex-post», тобто після вчинення правопорушення, тоді як у випадках зловживання домінантним становищем обов'язки будуть визначатися «ex-ante», тобто наперед.

Конкурентне відомство Єврокомісії виділяє такі ознаки концентрацій на цифрових ринках [1]: зосередження даних у межах горизонтальних об'єднань, коли учасниками виступають компанії, що до злиття конкурували, пропонуючи взаємозамінну інформацію або дані на одному ринку; накопичення даних як фактор посилення позицій на ринку цифрової реклами; використання великих обсягів даних для модернізації наявних або створення інноваційних продуктів і сервісів; обмеження конкурентного доступу в результаті вертикального ефекту, коли концентрація призводить до ускладненого або обмеженого доступу до вихідних даних. Таке обмеження може проявлятися у формі зростання цін, відмови у наданні даних, зниження їхньої якості тощо.

У вересні 2024 р. М. Драгі представив Єврокомісії звіт «Майбутнє конкурентоспроможності Європи», у якому були визначені основні виклики, з якими стикаються підприємства в Єдиному ринку, та напрями підвищення конкурентоспроможності європейської економіки в світі. Значне місце було приділено аналізу цифрових ринків. Зокрема зазначено, що ЄС розробив кілька власних загальноєвропейських цифрових платформ, але жодна з них не є однією з найбільш відвідуваних у Європі. На Єдиному ринку функціонує лише для 4 із 50 найбільших світових цифрових ринків, тоді як 10 найбільших платформ, що обслуговують громадян ЄС, належать американським (шість) або китайським (чотири) компаніям. Ринок хмарних послуг ЄС також значною мірою втрачений гравцями базується в США [2]. У звіті М. Драгі згадується про звинувачення низкою європейських компаній рішучої конкурентної політики в ЄС, що стримує впровадження інновацій, оскільки Єврокомісія з питань конкуренції не дозволяла злиття, які створювали б для компанії достатній масштаб для інвестування в інноваційні проєкти. Це б дозволяло конкурувати з «китайськими та американськими суперзірковими компаніями». Проте результати емпіричних даних переконливо доводять, що сильніша конкуренція, як правило, не тільки забезпечує нижчі ціни, але також має тенденцію стимулювати більшу продуктивність, інвестиції та інновації. При цьому економіка перемістилася в бік інноваційних секторів, де конкуренція зазвичай базується на цифрових технологіях і брендах, де для конкуренції критично важливими є як розмір підприємства, так і інновації, а не лише низькі ціни. Багато з цих ринків мають високі постійні витрати, сильний вплив даних і мережі, а також принцип «переможець отримує все», що підвищує ймовірність того, що на ринку домінуватимуть одна або дві компанії чи платформи.

Для врегулювання цифрових ринків М. Драгі надав такі рекомендації [2]:

1. Встановити взаємозв'язок державної допомоги і процесу її перегляду Генеральним директоратом з питань конкуренції (DG COMP) із покращенням відкритого доступу та рішень на основі інтероперабельності, а також із розробкою загальноєвропейських стандартів. На цифрових ринках, окрім суворого дотримання положень DMA, слід запровадити нові вимоги щодо відкритого доступу та інтероперабельності, коли присутність сильних мережевих ефектів і бар'єрів входу, пов'язаних із даними, перешкоджають конкуренції на ринку.

2. Ефективно застосовувати нові повноваження, пов'язані із забезпеченням виконання DMA та Положення про іноземні субсидії (FSR). Необхідність реагувати на нову економічну та геополітичну ситуацію спричинила запровадження нових повноважень для органу з питань конкуренції, які наклали DMA та FSR, що значно розширює можливості для втручання DG COMP в економіку. Надзвичайно важливо, щоб застосування нових інструментів не відбувалося за рахунок слабкішого застосування більш традиційних інструментів конкурентної політики.

3. Щоб полегшити застосування конкурентної політики, доцільно вимагати від деяких сторін, які беруть участь у прийнятті рішень щодо конкуренції, звітувати про показники, корисні для оцінки рівня конкуренції ex-post. Тоді органам з питань конкуренції може бути дозволено втрутитися на основі занепокоєння, що випливає з цих звітів. Щоб це сталося, DG COMP повинен мати право визначати зміст звітів і вимагати додаткову інформацію, якщо звіти, подані компаніями, є неповними. При цьому Регламент DMA, що передбачає «накладення подальших зобов'язань на гейткіперів», має невизначеності, які потребують негайних роз'яснень, щоб «обмежити ризик потенційної фрагментації регуляторного ландшафту цифрових ринків ЄС».

Визначені М. Драгі рекомендації лягли в основу «Компасу конкурентоспроможності ЄС» [3] (далі «Компас»), який має посилити світові конкурентні позиції європейської економіки, спростити умови ведення бізнесу та сприяти подальшій консолідації єдиного ринку ЄС. Фокусом економічного розвитку ЄС на наступні 5 років визначені зростання та інновації. «Компас» передбачає «свіжий підхід» до конкурентної політики, який «іде в ногу з ринками, що розвиваються, і технологічними інноваціями» і дозволяє компаніям розширюватись на глобальних ринках [4].

Для України вивчення й адаптація європейського досвіду в цьому напрямку є надзвичайно актуальними з кількох причин. По-перше, вітчизняний цифровий ринок уже досяг помітного рівня розвитку, а наявна цифрова інфраструктура дозволяє країні залишатися серед лідерів за окремими показниками. По-друге, гармонізація правового поля та механізмів регулювання із західними стандартами не лише забезпечить правову сумісність з ринками, які мають глибоку історію конкурентного нагляду, але й зробить правила більш зрозумілими та прозорими для міжнародних компаній, які зацікавлені в інвестуванні та розширенні своєї присутності в Україні.

Список вткористаних джерел:

1. Richter H. Prospects of Merger Review in the Digital Age: A Critical Look at the EU, the United States, and Germany. *IIC*. 2023. №54. P. 223–267. URL: https://doi.org/10.1007/s40319-023-01282-2.

2. Draghi M. The future of European competitiveness. Part B. In-depth analysis and recommendations. 2024. 327 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/ec1409c1-d4b4-4882-8bdd-3519f86bbb92_en?filename=The%20future%20of%20European%20competitiveness_%20In-depth%20analysis%20and%20recommendations_0.pdf.

3. EU Compass to regain competitiveness and secure sustainable prosperity (2025). European Commission. 2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_339.

4. Slaughter and May. «The world is not waiting for us»: European Commission President Ursula von der Leyen unveils European Commission's Competitiveness Compass. *Competition & Regulatory Newslette.* 2025. № 2. 22 January – 4 February. URL: https://www.slaughterandmay.com/media/vnjh5nqs/competition-regulatory-newsletter-22-january-4-february.pdf.

ОНУШКАНИЧ Я. В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Оптимізація використання ресурсного забезпечення виробничих та торговельних підприємств в екстремальних умовах є актуальною проблемою сучасної економіки, оскільки підприємства стикаються з підвищеними ризиками втрат матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. В умовах нестабільності та порушень логістичних ланцюгів забезпечення ефективного управління ресурсами стає визначальним фактором конкурентоспроможності і стійкості підприємств.

Одним із основних інструментів підвищення ефективності цих процесів є цифровізація та автоматизація. Використання систем планування ресурсів підприємства (ERP, Enterprise Resource Planning) та технологій Інтернету речей (IoT, Internet of Things) дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, своєчасно коригувати управління запасами, мінімізувати простої обладнання. Впровадження таких технологій, як показують дослідження, не лише знижує волатильність доходів, а й підвищує здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх впливів, що є критично важливим у кризових умовах [1].

Разом із цифровізацією значну роль відіграє використання аналітики великих даних і алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту. Саме ці підходи дозволяють зменшити помилки прогнозування на 10-20%, що сприяє більш точному плануванню запасів та оптимізації логістичних ланцюгів, а такий аналітичний підхід забезпечує підприємствам гнучкість у реагуванні на швидкі зміни ринкового попиту та зменшує ризик надлишкових запасів і втрат [2]. Особливу увагу слід приділяти адаптації класичних виробничих концепцій до умов високої невизначеності. Зокрема, поєднання принципів «точно-вчасно» (Just-in-Time, JIT) та «легка організація виробництва» (Lean Production) з балансуванням підходу «про всяк

випадок» (Just-in-Case) дозволяє підприємствам зберігати гнучкість та забезпечувати безперервність виробничих і торговельних процесів навіть у кризових ситуаціях [3]. Не менш важливим елементом є впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, які дозволяють знизити споживання енергії на 30-50% у малих та середніх підприємствах, що сприяє не лише економії коштів, а й підвищенню конкурентоспроможності [4]. Водночас підготовка персоналу до роботи в умовах кризових ситуацій та постійне вдосконалення організаційних процесів забезпечує швидку адаптацію до змін і мінімізує негативний вплив зовнішніх факторів на продуктивність підприємств [5].

Таким чином, інтеграція цифрових технологій, застосування аналітичних методів прогнозування, адаптація виробничих стратегій і розвиток компетенцій персоналу формують комплексний підхід до оптимізації використання ресурсів у екстремальних умовах. Реалізація таких заходів дозволяє мінімізувати втрати, підвищити продуктивність і конкурентоспроможність підприємств, а також зміцнити їхню стійкість до кризових явищ.

Список використаних джерел:

1. Jiang, K., Chen, L., Li, J. *et al.* The risk effects of corporate digitalization: exacerbate or mitigate?. *Humanit Soc Sci Commun* 12, 317 (2025). DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-04628-y.
2. Balan, G. S., Kumar, V. S., & Raj, S. A. (2025). *Machine learning and artificial intelligence methods and applications for post-crisis supply chain resiliency and recovery*. *Supply Chain Analytics*, 10, 100121. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100121.
3. When Just-in-Time Just Does Not Work. Mitsubishi Electric. URL: https://us.mitsubishielectric.com/fa/en/resources/blog/assets/when-just-in-time-just-does-not-work.
4. Energy Efficiency Technologies. U.S. Department of Energy. URL: https://www.energy.gov/eere/iedo/energy-efficiency-technologies.
5. Training Your Employees for Crisis Management and Emergency Response. Juvare. URL: https://www.juvare.com/training-your-employees-for-crisis-management-and-emergency-response.

ОРЄХОВА К. В.
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ОЛІЙНИК М. Б.
Комунальний заклад «Харківська гімназія № 135 Харківської міської ради»

КОНКУРЕНЦІЯ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Після руйнівного впливу війни на промисловість, аграрний сектор та сферу послуг ключовим завданням стає відновлення та нарощення виробництва. Конкуренція на товарних ринках виступає основним стимулом для модернізації підприємств, підвищення якості продукції, зниження собівартості та розширення асортименту. Це відповідає завданню Стратегії відновлення України – забезпечити стійке економічне зростання через конкурентне середовище.

Інтенсифікація конкуренції набуває особливого значення в контексті євроінтеграції. Для входження у внутрішній ринок ЄС українські виробники повинні адаптуватися до високих стандартів якості, екологічності та прозорості. Це формує передумови для створення рівних умов конкуренції з європейськими компаніями та сприяє інтеграції української економіки до глобальних ланцюгів доданої вартості.

Конкуренція стимулює підприємства до впровадження інновацій, цифрових технологій і сучасних практик управління (ESG-комплаєнс, енергоефективність, «зелена» трансформація). У стратегії відновлення України це визначено як пріоритет, адже підвищення конкурентоспроможності відкриває доступ до міжнародних інвестиційних ресурсів, у тому числі програм фінансової підтримки ЄС, Світового банку та ЄБРР.

Розвиток конкуренції є актуальним у сфері боротьби з монополізмом та корупційними практиками. Справедливе конкурентне середовище знижує бар'єри входу на ринок, підтримує розвиток малого й середнього бізнесу, який у повоєнний період стає драйвером економічного зростання. Це безпосередньо відповідає меті побудови економіки «знизу вгору» за рахунок підприємництва та інновацій.

Підвищення конкуренції сприяє зростанню добробуту населення через доступ до якісних і доступних товарів та послуг, створення нових робочих місць і зменшення цінового тиску. Це відповідає принципам післявоєнної відбудови – забезпечення соціальної стійкості, відновлення довіри громадян до економічних інститутів та підвищення рівня життя (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка конкурентних процесів в Україні у 2024-2025 рр.

Сектор / Подія	Джерело	Основний результат	Вплив на конкуренцію
Експорт пшениці 2024/25	FAS [1]	Обсяги експорту склали 10,8 млн т (+17% р/р), частка ЄС у структурі збуту скоротилася до 34%	Диверсифікація напрямів збуту, посилення глобальної конкуренції
Логістика через порти	S&P Global [2]	Залежність від румунського маршруту через Констанцу скоротилася на 52%	Зростання конкуренції між логістичними маршрутами експорту
Мінімальні ціни	Reuters [3]	Введення «мінімальної» експортної ціни викликало критику виробників та трейдерів	Спотворення цінових сигналів, зниження конкурентоспроможності
Морські ризики	Reuters [4]	Атаки РФ та блокади на кордоні призводили до перебоїв експорту	Підвищення нестабільності поставок, зростання витрат
Електроринок	Energy Community [5]	Підвищення граничної ціни на балансуючому ринку до 16 000 грн/МВт·год (липень 2025)	Поступова лібералізація, формування умов для ринкової конкуренції
Газовий ринок	IEA [6]	Після припинення транзиту з 01.01.2025 зафіксовано дефіцит у 5 млрд м³	Необхідність імпорту, посилення конкуренції між постачальниками
Підготовка до зими	Reuters [7]	Планується додатковий імпорт 1-2 млрд м³ для балансування ринку	Поглиблення конкуренції серед потенційних імпортерів
Штрафи АМКУ	Wolters Kluwer [8]	У 2024 р. накладено штрафів на суму 101,5 млн грн; у 2025 р. акцент на digital-ринках	Посилення контролю, зменшення можливостей для зловживань
Судова практика	EBA [9]	Верховний Суд підтвердив умовний дозвіл на концентрацію у цементній галузі	Підвищення передбачуваності для інвесторів, активізація M&A

Проведений аналіз підтвердив, що розвиток конкуренції на товарних ринках України є одним із ключових чинників реалізації стратегії повоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Встановлено, що аграрний сектор демонструє диверсифікацію напрямів експорту та активізацію логістичної конкуренції, проте стикається із загрозами регуляторного характеру (мінімальні експортні ціни) й ризиками безпеки (перебої морських поставок, блокади на кордонах). Це створює подвійний ефект: стимулювання пошуку

нових ринків і маршрутів з одного боку та підвищення нестабільності умов господарювання — з іншого.

У сфері енергетики простежується поступове зняття обмежень на ринку електроенергії, що формує передумови для становлення конкурентного середовища. Водночас газовий ринок залишається вразливим через припинення транзиту російського газу та потребу значних імпортних обсягів для збалансування попиту й пропозиції.

Антимонопольна політика підтверджує зростаючу роль у підтримці конкурентних процесів: штрафні санкції, контроль цифрових і паливних ринків, а також формування судової практики створюють більш передбачувані умови для інвестиційної активності та ринкової інтеграції. Таким чином, конкуренція виступає важливим інструментом модернізації виробництва, зниження монополізації та підвищення прозорості економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Foreign Agricultural Service (FAS). Ukraine Grain and Feed Annual 2025. USDA, 2025. URL: https://apps.fas.usda.gov.
2. S&P Global. Ukraine grain exports shift from Constanta route as deep-water ports reopen. 2024. URL: https://www.spglobal.com.
3. Reuters. Ukraine traders call for suspension of minimum export price regulation. 2025. URL: https://www.reuters.com.
4. Reuters. Ukraine grain exports fluctuate amid Russian attacks and EU border blockades. 2024. URL: https://www.reuters.com.
5. Energy Community. NEURC continues price caps on electricity market segments. 2025. URL: https://www.energy-community.org.
6. International Energy Agency (IEA). Ukraine gas market outlook 2025. IEA, 2025. URL: https://www.iea.org.
7. Reuters. Ukraine to import additional 1-2 bcm of gas before winter 2025/26. 2025. URL: https://www.reuters.com.
8. Wolters Kluwer Legal Blogs. AMCU priorities for 2024–2025: focus on digital markets. 2025. URL: https://legalblogs.wolterskluwer.com.
9. European Business Association. Supreme Court upholds AMCU conditional merger clearance (cement sector). 2025. URL: https://eba.com.ua.

РАЗУМОВА Г. В.
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз

КОНКУРЕНТНІ БАР'ЄРИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Повоєнне відновлення економіки України формує нові умови конкуренції, в яких малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості, диверсифікації виробництва та регіонального розвитку. Водночас, зростання структурних, фінансових та інституційних бар'єрів створює суттєві перепони для ефективної участі МСБ у конкурентному середовищі.

Після початку повномасштабної війни український МСБ зазнав значних втрат: знищення активів, втрати ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення та зростання логістичних витрат. Понад 30 % малих підприємств тимчасово припинили діяльність або перемістилися до інших регіонів.

Враховуючи важливість МСБ для економіки країни, необхідно дослідити перешкоди на шляху розвитку МСБ. Так, серед основних конкурентних бар'єрів, що стримують розвиток МСБ у повоєнний період, можна виділити такі:

1. Фінансові бар'єри – обмежений доступ до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки та недостатність державних програм гарантування позик. Важливо аналізувати кращі практики ЄС щодо реалізації фінансових механізмів підтримки МСБ, які можна адаптувати в

українських реаліях [1]. Використання інструментів фінансової підтримки та гарантій, пільгових кредитів, грантів – ключові складові подолання цього бар'єра.

2. Інституційні бар'єри – нестабільність регуляторного середовища, надмірна бюрократія, складність процедур ліцензування та сертифікації [2]. Нерівномірність регуляторного середовища та фінансові диспропорції обмежують доступ до капіталу та зростання бізнесу. Для подолання цих перешкод необхідними є спрощення процедур, дерегуляція, розширення переліку електронних адміністративних послуг та прозорість державного адміністрування.

3. Технологічні бар'єри – низький рівень цифровізації МСБ, відсутність доступу до сучасних ІТ-рішень і недостатність кадрів з цифровими компетентностями. Це знижує здатність підприємств адаптуватися до нових ринкових моделей та конкурувати з великими гравцями. Так, підприємства МСБ, які активно впроваджують цифрові рішення, мають значно вищу конкурентоспроможність навіть в умовах війни, що підкреслює роль технологічних бар'єрів [3]. Для подолання цього бар'єра важливо впроваджувати освітні програми, здійснювати просвітницьку діяльність, надавати субсидії для ІТ-інтеграцій тощо. Актуальним є також сприяння розвитку технологічних хабів та інноваційних кластерів [6].

4. Маркетингові бар'єри — слабка ринкова позиція малих підприємств, недостатній рівень брендингу та цифрового просування. Бар'єри інноваційного характеру, в тому числі маркетингові, часто стримують зростання МСБ [4]. Без виходу на належний маркетинговий рівень МСБ може «залишатися в тіні» на ринку, що посилює асиметрію інформації та доступу до споживачів.

5. Логістичні та територіальні бар'єри – порушення інфраструктури, зростання транспортних витрат і втрата ринків збуту на окупованих територіях. Це створює асиметрію стану розвитку бізнесу центральних і прифронтових регіонів та ускладнює умови конкуренції. Для зменшення впливу цього бар'єру важливою є державна підтримка щодо вирівнювання рівня розвитку територій, реалізації програм повоєнного відновлення та стимулювання внутрішньої міграції бізнесу. Важливо також формувати інтегровану систему координації державних і місцевих програм підтримки МСБ. Успішні приклади реалізації подібних моделей спостерігаються у Польщі та Чехії, де регіональні агентства розвитку виступають не лише фінансовими посередниками, а й платформами для навчання та обміну досвідом між підприємцями.

Крім того, особливу увагу слід приділити соціальному аспекту конкурентних бар'єрів, пов'язаному з відтоком трудових ресурсів, демографічними змінами та міграцією кваліфікованих працівників. Евакуація та мобілізація призвели до втрати частини ключових співробітників. Це призводить до зниження адаптивності підприємств і зростання витрат на навчання нових кадрів. Для мінімізації цього бар'єра пропонується створення системи грантових програм на перепідготовку персоналу, а також залучення ветеранів до підприємницької діяльності, що водночас сприятиме соціальній інтеграції та розвитку економіки у регіональному аспекті.

Водночас, МСБ виступає каталізатором післявоєнного економічного зростання. Так, «малий і середній бізнес є основою економіки України, створює 60 % ВВП, забезпечує 7 млн робочих місць та 40% податкових надходжень» [5].

Подолання конкурентних бар'єрів для МСБ у післявоєнний період вимагає системного поєднання економічних і правових інструментів. Підтримка з боку держави має бути спрямована на формування сприятливого бізнес-клімату, інвестиційних стимулів та цифрових інновацій. Лише за таких умов МСБ зможе стати рушійною силою конкурентного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Жук О., Космірак А. Інструменти фінансової та інституційної підтримки малого бізнесу в ЄС: уроки для України. Філософія та управління. 2025. № 9 (13). DOI: https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.02.

2. Сич О., Нітман І. Аналіз впливу інституційного середовища на розвиток малого та середнього підприємництва. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2 (10). С. 111–117. URL: https://www.researchgate.net/publication/344925952_ANALIZ_VPLIVU_INSTITUCIJNOGO_SEREDOVISA_NA_ROZVITOK_MALOGO_TA_SEREDNOGO_PIDPRIEMNICTVA

3. Андрущенко Я. М., Кваско А. В. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: тренди, виклики та можливості. VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2025. С. 35–36. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328852.

4. Сичов О. В. Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України. Агросвіт. 2025. № 6. С. 149–157. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.149.

5. Малий і середній бізнес дає 60% ВВП і більше – Зеленський. Укрінформ. 2021. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210973-malij-i-serednij-biznes-dae-60-vvp-i-bilse-zelenskij.html.

6. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 96–101. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101.

РОГОЖИНСЬКИЙ М. Я.
ХМУРОВА В. В.
Державний торговельно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ У ВИРОБНИЧОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

Сталий розвиток національної промисловості в умовах воєнного і післявоєнного відновлення України вимагає глибинних трансформаційних змін, спрямованих на зростання частки продукції з високою доданою вартістю. Сьогодні Україна демонструє тенденцію до збільшення експорту таких товарів, що підтверджується заявами керівництва держави про прагнення стати експортером продукції з високою доданою вартістю. Водночас внутрішній ринок все ще значною мірою заповнений товарами із низькою доданою вартістю, що стримує конкурентоспроможність українських виробників. У цих умовах трансформаційні зміни у виробничому секторі стають одним із ключових інструментів формування конкурентної переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Влітку 2023 року Президент України Володимир Зеленський наголосив на необхідності стратегічного переходу від сировинної моделі економіки до виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю, що стане основою економічного відродження країни після завершення війни. За його словами, масштабна відбудова міст, сіл та інфраструктурних об’єктів створить потужний внутрішній попит і стимулює модернізацію виробничих потужностей. Такий підхід передбачає формування сприятливого регуляторного середовища, розвиток інноваційного підприємництва, захист інтелектуальної власності та переорієнтацію економіки на експорт технологій, послуг, культурного продукту й результатів інтелектуальної діяльності [1].

Експорт залишається одним із ключових рушіїв економічного розвитку України, адже забезпечує притік валютних надходжень, підтримує зростання ВВП, стимулює зайнятість та формує позитивний інвестиційний імідж держави. Попри це, структура українського експорту все ще залишається переважно сировинною. Частка продукції з високою доданою вартістю залишається незначною, тоді як основу експорту становлять агропромислові товари та продукція металургії. Така залежність від сировинного експорту створює низку ризиків — від вразливості до коливань світових цін до обмеженості потенційних прибутків. Низький рівень

переробки продукції позбавляє економіку можливостей формувати ланцюги створення вартості всередині країни, що стримує розвиток інновацій, технологічного оновлення та підвищення добробуту населення [2].

Відповідно до даних Державної митної служби України, за вісім місяців 2025 року товарообіг країни склав 78,9 млрд доларів США, з яких на експорт припало лише 26,3 млрд. Основними статтями експорту залишаються продовольчі товари (14,6 млрд дол.), метали та вироби з них (3 млрд дол.), а також машини та обладнання (2,5 млрд дол.). Водночас структура імпорту свідчить про високу залежність від імпортних машин, устаткування, палива та хімічної продукції, що підкреслює потребу у розвитку власного промислового виробництва [3].

У цих умовах диверсифікація експортного портфеля та підвищення рівня доданої вартості продукції стають стратегічним пріоритетом економічної політики держави. Україна має зосередитися на розвитку секторів, здатних забезпечити перехід до моделі "експорту знань і технологій", що передбачає активізацію інноваційної діяльності, модернізацію виробництва та підтримку кластерних ініціатив.

Державна політика «Зроблено в Україні» виступає як механізм управління трансформаціями виробничого сектора: через стимулювання внутрішнього попиту, підтримку інвестицій в модернізацію й сприяння виходу на зовнішні ринки забезпечується формування нових ланцюгів доданої вартості. Інструменти такої політики — пріоритетні закупівлі держсектором, програми кешбеку, пільгові кредити на придбання українського обладнання — створюють сприятливий контекст для інноваційних змін та підсилення місцевих виробників. Перехід від сировинної моделі експорту до структури, орієнтованої на готову продукцію з високою доданою вартістю, дозволить Україні зменшити ризики, пов'язані з коливаннями глобальних цін, та підвищити економічну стійкість. Такий підхід не лише збільшить доходи від експорту, але й сприятиме збереженню і створенню високооплачуваних робочих місць, розвитку інфраструктури виробництва та підвищенню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках [4].

Незважаючи на незначне скорочення загального обсягу аграрного експорту у першому кварталі 2024 року, структура продажів свідчить про поступове зростання частки товарів з високою доданою вартістю. Як показують дані Державної митної служби та Української асоціації аграрного експорту, збільшуються обсяги експорту м'яса та м'ясних продуктів, плодоовочевої переробки, морозива, солодощів і макаронних виробів — тобто продукції, що проходить додаткові етапи обробки і формує більшу вартість на одиницю ресурсу. Зокрема, експорт готових і консервованих м'ясних продуктів зріс у 2,5 раза, а продажі морозива — на 25 %. Зросли також доходи від експорту плодів, ягід і горіхів (на 47 %), а меду — на 39 %. Це свідчить про те, що український аграрний сектор поступово переходить від сировинної моделі до виробництва та експорту готової продукції, здатної конкурувати на міжнародних ринках за якістю та ціною. Водночас головним викликом залишається обмеження експорту окремих категорій товарів до ЄС, що зумовлює необхідність активної диверсифікації ринків збуту — зокрема в напрямку країн Африки, Близького Сходу та Південно-Східної Азії [5].

В наслідок проведеного дослідження, зростання експорту продукції з високою доданою вартістю свідчить про поступову трансформацію української економіки від сировинної до виробничої моделі. Після завершення війни цей тренд має стати одним із пріоритетів державної економічної політики, адже саме розвиток переробних галузей забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність України на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

1. Укрінформ. Україна має стати експортером товарів з високою доданою вартістю. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3728892-ukraina-mae-stati-eksporterom-tovariv-z-visokou-dodanou-vartistu-prezident.html.

2. Гагарін С. Експортна еволюція: новий рівень доданої вартості в українському бізнесі. *LB.ua*.
URL: https://lb.ua/blog/semen_haharin/590942_eksportna_evolyutsiya_noviy_riven.html.

3. Державна митна служба України. За 8 місяців 2025 року товарообіг України склав $78,9 млрд. *Державна митна служба України*. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-8-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-789-mlrd-2395.
4. Свириденко Ю. Усі в плюсі, коли зроблено в Україні. Як подолати комплекс економічної меншовартості?. *Forbes*. URL: https://forbes.ua/money/usi-v-plyusi-koli-zrobleno-v-ukraini-yak-podolati-kompleks-ekonomichnoi-menshovartosti-rozpovidae-ministerka-yuliya-sviridenko-07032024-19701.
5. Українська Асоціація Аграрного Експорту. Агропродовольчий експорт України у січні-березні 2024 року. *Українська Асоціація Аграрного Експорту*. URL: https://uaexport.org/2024/04/18/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-u-sichni-berezni-2024-roku/.

РОЗОВИК О.Л.
КНЕУ ім. В. Гетьмана

ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Фармацевтична галузь посідає стратегічне місце у структурі національної економіки та системи охорони здоров'я будь-якої країни, оскільки забезпечує виробництво життєво необхідних лікарських засобів і безпосередньо впливає на рівень національної безпеки. В умовах воєнних дій в Україні та глобальних викликів, зумовлених перебоями у світових ланцюгах постачання, проблема стабільного функціонування фармацевтичного ринку набула особливої актуальності. Традиційна залежність від імпортних активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), коливання валютних курсів та ускладнена логістика призводять до необхідності формування нових підходів до розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі. Одним із таких підходів є поєднання політики імпортозаміщення зі стимулюванням інновацій, що може забезпечити конкурентоспроможність фармацевтичного бізнесу та стійкість системи охорони здоров'я у післявоєнний період.

На сучасному етапі фармацевтичний ринок України характеризується високим рівнем імпортозалежності. Значна частина АФІ постачається з Індії, Китаю та країн Європейського Союзу. Це зумовлює вразливість національних виробників до коливань на світових ринках і зовнішньополітичних факторів. Водночас вітчизняні фармацевтичні компанії займають близько третини внутрішнього ринку готових лікарських засобів, демонструючи потенціал для розвитку виробництва. Важливим інструментом підтримки є державні програми, зокрема «Доступні ліки», які сприяють розширенню доступу населення до основних лікарських засобів та стимулюють виробників до участі в системі реімбурсації. Таким чином, ринок поєднує значні можливості з викликами, що потребують системних реформ і нових стратегічних рішень.

Імпортозаміщення у фармацевтиці розглядається не лише як інструмент подолання залежності від іноземних постачальників, а й як стратегія формування довгострокової конкурентної переваги. Локалізація виробництва лікарських засобів і субстанцій на території України дозволить знизити ризики перебоїв у постачанні, скоротити логістичні витрати та посилити контроль за якістю продукції. Прикладом успішної стратегії локалізації є діяльність ПАТ «Фармак», яке інвестує у розширення виробництва та розвиток власних науково-дослідних лабораторій. Компанія активно працює над створенням нових лікарських форм і водночас демонструє здатність до часткової заміни імпортних препаратів на вітчизняні аналоги. Така модель поєднання імпортозаміщення та інновацій є показовою для формування довгострокової конкурентної переваги.

Важливим напрямом є створення умов для партнерства українських виробників із транснаціональними корпораціями, що може сприяти трансферу технологій і підвищенню кваліфікації кадрів. Роль держави полягає у формуванні стимулюючого середовища (податкові пільги, пільгове кредитування, підтримка науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (R&D)). Така політика створить основу для розвитку власної виробничої та наукової бази.

Розвиток фармацевтичної галузі неможливий без впровадження інновацій, які виступають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності. Сучасні тенденції включають розробку нових лікарських форм, біотехнологічних і генеричних препаратів, що дозволяють розширити асортимент та забезпечити доступність ліків для населення. Значну роль відіграє цифровізація галузі (електронні рецепти, системи моніторингу обігу лікарських засобів, телемедичні технології), що полегшують доступ до лікування та сприяють більш ефективній логістиці. Важливим є також розвиток співпраці між бізнесом і науковими установами, створення фармацевтичних кластерів і науково-виробничих платформ, які дозволяють акумулювати ресурси для реалізації інноваційних проектів. Зокрема, ПАТ «Фармак» є одним із найбільших інвесторів у фармацевтичні дослідження в Україні, щорічно спрямовуючи на інноваційні розробки понад 10% від обсягу доходів. Компанія реалізує проєкти з біотехнологічними препаратами, впроваджує сучасні технології контролю якості та активно співпрацює з європейськими партнерами. Це підтверджує, що українські виробники мають потенціал до інтеграції у глобальний фармацевтичний простір.

Євроінтеграція України відкриває нові можливості для розвитку фармацевтичного сектору. Гармонізація стандартів виробництва відповідно до вимог GMP (Good Manufacturing Practice) та GDP (Good Distribution Practice) є необхідною умовою для виходу українських компаній на європейські ринки. Участь у спільних програмах ЄС, зокрема «Горизонт Європа», створює можливості для фінансування наукових досліджень і інновацій. Крім того, співпраця з європейськими фармацевтичними компаніями може сприяти трансферу технологій та підвищенню рівня якості продукції. Вихід на ринки ЄС стане не лише економічним стимулом для українських виробників, а й чинником підвищення конкурентоспроможності у глобальному вимірі.

Попри значні можливості, розвиток фармацевтичної галузі в Україні стикається з низкою викликів. Серед них, перш за все, це обмежений обсяг інвестицій у наукові дослідження та розробки, недостатній рівень захисту інтелектуальної власності, кадрові проблеми, зокрема «відтік мізків» висококваліфікованих фахівців. Водночас перспективи розвитку залишаються позитивними. Серед стратегічних напрямів можна виокремити створення виробництва власних АФІ, формування фармацевтичних технопарків, залучення міжнародних інвесторів до відновлення інфраструктури та підтримки інноваційних проектів. У довгостроковій перспективі саме поєднання імпортозаміщення з інноваційним розвитком здатне перетворити фармацевтичну галузь на драйвер економічного зростання й відновлення України.

Фармацевтичний бізнес в умовах післявоєнного відновлення має стати одним із ключових секторів забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності України. Політика імпортозаміщення, поєднана з активним впровадженням інновацій, дозволить зміцнити національну безпеку, зменшити залежність від зовнішніх факторів і забезпечити належний рівень доступності лікарських засобів для населення. Гармонізація з європейськими стандартами та інтеграція до єдиного фармацевтичного простору ЄС створюють додаткові можливості для розвитку галузі. Таким чином, імпортозаміщення та інновації варто розглядати як взаємодоповнюючі чинники, що визначають перспективи конкурентоспроможності українського фармацевтичного бізнесу у глобальному контексті.

РОЗУМЕЦЬ Я. В.
МЕЛЬНИК В. В.
Державний торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасному світі стартап-індустрія вважається перспективним сектором економіки, який може сприяти економічному зростанню та підвищити ефективність фінансових інструментів в Україні. Держава стикається з економічними та політичними викликами, що супроводжуються

кризами та залежністю від інших держав. Тому важливо максимально використовувати наявні ресурси й досліджувати альтернативні шляхи стимулювання економічного розвитку.

Внаслідок повномасштабної війни на території України громадянам довелося зіткнутися з рядом проблем та викликів, яких неможливо уникнути у сформованій політичній ситуації. Руйнування логістичних, енергетичних і транспортних систем, відтік кваліфікованих кадрів за кордон та посилена мобілізація, зростання безробіття й зниження купівельної спроможності стали не просто маніпулюючими заголовками в ЗМІ, а реальністю. Проте найменш ефективним рішенням є здатися та змиритися з цими наслідками. Як країна, що поступово інтегрується в європейський простір, Україна має формувати конкурентоспроможну економіку, незважаючи на спробу країни-агресора зламати національну єдність та дух.

Сучасні умови та процес інформатизації економічної і суспільної сфер зумовлюють необхідність пошуку нестандартних рішень та оперативного реагування на проблеми національної економіки. Реалізувати це можливо шляхом створення та впровадження стартап-проєктів, які дають змогу швидко й з мінімальними початковими інвестиціями вирішувати окремі нагальні соціальні завдання.

Завдяки підприємцям і науковцям інновації в Україні поступово стають складовою технологій майбутнього. Українські розробки демонструють здатність змінювати оборонну сферу, кінематограф, космічні дослідження та навіть психологію. Важливо зазначити, що війна виявила вразливі сторони системи охорони здоров'я: обмежений доступ до медичних послуг, нестачу ресурсів для реабілітації військових та недостатній рівень психологічної допомоги. Проте серед українських стартапів знаходяться прогресивні рішення вищезгаданих проблем. Яскравим прикладом революційного проекту в напрямку Military-tech є стартап Esper Bionics, що бере свій початок ще за декілька років до початку повномасштабного вторгнення. Команда розробників презентувала свій перший прототип роботизованого протезу 2019 року, проте тоді вони ще не знали, наскільки сильну потребу в їхньому продукті українці відчуватимуть вже зовсім скоро. Нинішня версія протезу Esper Hand заснована на штучному інтелекті та складається з 288 компонентів, сприймає сигнали від м'язів і завдяки алгоритмам у процесі використання навчається адаптуватися до потреб людини. Це не просто українська розробка, а доказ того, що саме українські стартапи формують технології майбутнього. У 2022 році видання Time відзначило Esper Bionics серед найкращих світових винаходів.

Струменевий скальпель - це ще один приклад розробок, що здатен покращити відстаючу медичну сферу в Україні. Цей пристрій створила команда науковців з Харкова та Києва, адаптувавши технологію з авіаційної промисловості для медичних цілей. Використовуючи високотисковий водяний струмінь, скальпель дозволяє видаляти пошкоджені тканини без травмування судин і з мінімальною крововтратою. Такі українські медичні інновації скоротили час проведення операцій удвічі та зробили процес відновлення пацієнтів більш безпечним, надаючи більше гарантій на повноцінне відновлення тяжко пораненим бійцям.

Продовжуючи тему здоров'я, варто згадати про важливість не лише фізичної, а й ментальної складової. Найбільш поширеними психологічними хворобами у військових, що наразі перебувають в місцях бойових дій або повернулися до цивільного життя, є посттравматичний стресовий розлад, тривожні розлади, депресія та емоційне вигорання. Щоб розпочати лікування та досягти стану ремісії, першочергово необхідно якнайшвидше встановити коректний діагноз. У цьому допомагає стартап у сфері нейронауки під назвою Anima, що застосовує відстеження рухів очей для оцінки емоційного стану людини, дозволяючи аналізувати рівень стресу та когнітивні здібності без проникнення в тіло через природні бар'єри. Також в нагоді став й штучний інтелект, який для своєї розробки використовує стартап Mindship - мобільний застосунок на основі штучного інтелекту для дихальних вправ. Головною метою розробників було створити інструмент, що сприяє оперативному покращенню емоційного та фізичного стану користувача у процесі обробки біометричних даних в реальному часі. Ці сучасні рішення допомагають превентувати або визначити вже існуючі проблеми ментального здоров'я як серед цивільного населення, так і серед військових, з метою

своєчасного втручання, зниження ризику загострення розладів, підвищення якості життя та швидшого відновлення психологічної стійкості, в тому числі у повоєнний період.

Війна має значний негативний вплив на екологію як в Україні, так і у світі. В умовах бойових дій руйнуються промислові та житлові об'єкти, інфраструктура енергетики та транспорту, що призводить до масового забруднення повітря, ґрунтів і водних ресурсів. Вибухи, пожежі та розливи хімічних речовин спричиняють викиди токсичних компонентів, які накопичуються у довкіллі й впливають на здоров'я людей і стан екосистем. Знищення лісів та зелених зон порушує природний баланс, зменшує біорізноманіття та сприяє ерозії ґрунтів. Крім того, війна змінює водний баланс територій через руйнування водозаборів, дамб та очисних споруд, що призводить до забруднення річок і водосховищ. В Україні такі наслідки спостерігаються у зонах активних бойових дій, а також у прифронтових районах, де пошкоджено промислові підприємства та комунальну інфраструктуру.

Ключовим учасником екосистеми підтримки «зелених» технологічних стартапів є громадська організація Greencubator, яка прагне збільшити кількість учасників у секторі «зеленої» економіки та кліматично-позитивних рішень, допомагати їм розвиватися та досягати конкурентоспроможності на локальному й глобальному рівнях. Сфера «зелених» технологічних стартапів охоплює не лише створення нових технологій, а й розробку методів і рішень, що мають мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище та можуть довго використовуватися без виснаження природних ресурсів. Багато екологічних стартапів також впроваджують у свою діяльність принципи стійкого ведення бізнесу: використовують відновлювані джерела енергії, мінімізують утворення відходів і активно сприяють їхній переробці та повторному використанню. Стартапи «зеленої» технологічної сфери працюють у різних напрямках, включаючи відновлювану енергетику, «чистий» транспорт, збереження водних ресурсів та ефективне управління відходами.

Україна демонструє поступове відновлення своєї позиції у світовому рейтингу країн за активністю у сфері стартап-проєктів. Найбільш перспективними напрямками розвитку є Military-tech, соціально відповідальне споживання та аграрні технології, що свідчить про здатність українських стартапів не лише впроваджувати інновації, але й відповідати на актуальні потреби суспільства та економіки, формуючи основу для сталого розвитку, повоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку.

СЕНІВ Л. О.
ДОНЕЦЬ Д. М.
Національний університет "Львівська політехніка"

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТОВАРНИХ РИНКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році економіка країни зазнала серйозних руйнувань. Стабілізація конкурентного середовища на товарних ринках є одним із важливих складників стратегії повоєнного відновлення. Конкуренція відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, розвитку інновацій, підвищенні якості товарів і послуг та зниженні цін.

Проте існує низка суттєвих викликів, що стримують розвиток ринків. По-перше, руйнування виробничої бази та логістичних мереж внаслідок війни значно обмежила можливості для бізнесу і скоротила кількість учасників ринку. Знищення промислових підприємств та об'єктів критичної інфраструктури, перебої постачань і дефіцит компонентів створюють бар'єри для відновлення конкуренції.

По-друге, високий рівень монополізації та концентрації власності в окремих секторах, таких як енергетика та транспорт, ускладнює вхід нових гравців на ринок. Олігархічні

структури впливають на ціноутворення, доступ до інфраструктури та регуляторні процеси, стримуючи розвиток економічної доданої вартості.

По-третє, регуляторні бар'єри та недосконаліть правової бази, зокрема слабка антимонопольна політика, адміністративні перешкоди та корупція у державних закупівлях, дуже ускладнюють створення рівних умов для підприємців.

Крім того, недостатній розвиток інноваційного та технологічного потенціалу підприємств обмежує їх конкурентоспроможність, адже багато компаній не мають ресурсів для впровадження нових технологій або комерціалізації наукових розробок. Також обмежений доступ до ринкової інформації та непрозорість умов участі у тендерах знижують рівень конкуренції і створюють підґрунтя для вибіркового ставлення до учасників ринкових процесів.

У таких умовах необхідно визначити стратегічні пріоритети, що сприятимуть розвитку конкуренції на товарних ринках. Основним завданням є відновлення та модернізація виробничого потенціалу, підтримка малого та середнього бізнесу, оновлення технологій і створення умов для інноваційного розвитку. Важливим пріоритетом є забезпечення рівних умов для доступу та входу на ринок через спрощення організаційних процедур та дерегуляцію, що сприятиме залученню нових учасників і стимулюватиме конкуренцію.

Не менш важливим є зміцнення антимонопольної політики та посилення ролі Антимонопольного комітету, чітке законодавство та оперативний контроль над зловживаннями на ринках з високою концентрацією.

Крім того, держава повинна сприяти розвитку ринку інтелектуальної власності та інновацій, стимулюючи R&D (дослідження та розробки), створення наукових кластерів і підтримку приватних інвестицій у технологічні розробки.

Забезпечення прозорості та відкритості ринків через електронні аукціони, модернізацію товарних бірж та відкриті державні закупівлі також є важливим кроком. Орієнтація на європейські стандарти у сфері конкуренції, державної допомоги, якості та екологічних норм сприятиме залученню інвестицій і підвищенню довіри до українських товарів. У цьому напрямку Україна вже здійснила перший крок. У цьому напрямку вже зроблено значний крок – зміни до Закону України "Про захист економічної конкуренції", які набрали чинності з 1 січня 2024 року.

Для реалізації цих пріоритетів держава може використовувати різні інструменти. Вони включають нормативно-правове реформування, яке забезпечує чіткі критерії домінування та зловживань, а також відповідність міжнародним стандартам. Адміністративні спрощення та дерегуляція створюють прозорі умови для бізнесу, знижують бюрократичний тиск і сприяють розвитку нових підприємств. Відновлення інфраструктури та розвиток логістики дозволяють знизити витрати на транспортування і забезпечують рівний доступ до ринків. Фінансова підтримка, гранти, субсидії та пільгові кредити спрямовані на модернізацію виробництва та впровадження інновацій. Антимонопольний контроль та механізми дотримання законодавства сприяють справедливому функціонуванню ринку, тоді як інформаційна політика підвищує рівень обізнаності бізнесу та споживачів стосовно їхніх прав і можливостей у конкурентному середовищі. Крім того, розвиток бірж, електронних аукціонів і відкритих ринків сприяє прозорим і конкурентним торгам, а міжнародна допомога та партнерства дозволяють залучати додаткові ресурси та знання.

Отже, вдосконалення конкурентного середовища на товарних ринках є ключовим фактором повоєнного відновлення України. Лише комплексне поєднання законодавчих, інституційних, фінансових і інформаційних інструментів дозволить створити умови для стабілізації бізнесу, розвитку конкуренції та інновацій. Прозорість, рівність та справедливість у доступі до ринків і ресурсів визначають не тільки економічне зростання, а й здатність України конкурувати на міжнародній арені. Успішне формування конкурентного середовища стане фундаментом сталого розвитку та відновлення економіки країни.

СИДОРЧУК Ю. М.
Науковий керівник: ШТАНОВА А. Л.
Державний торговельно-економічний університет

ЕФЕКТИВНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ФАКТОР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Російське повномасштабне вторгнення в Україну спричинило не лише численні втрати серед мирного населення, руйнування та пошкодження інфраструктури, але й серйозно підірвало українську економіку. Це призвело до скорочення виробничого потенціалу, виникнення дефіциту трудових ресурсів, ослаблення продуктивного капіталу та загальної макроекономічної нестабільності.

Повоєнне відновлення України неминуче вимагатиме розробки чіткої державної стратегії та узгодженої системної економічної політики. Одним із ключових її аспектів стане інвестиційна політика, яка забезпечить створення конкурентоспроможних структур.

Державна інвестиційна політика розглядається як сукупність заходів, спрямованих на активізацію використання існуючого інвестиційного потенціалу у процесах відтворення, створення сприятливих умов для здійснення інвестицій, а також забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку країни. Це досягається через реалізацію перспектив спільної інвестиційної діяльності між державою та приватними підприємствами [1].

Характер інвестиційної політики залежить від рівня державного впливу на економічні процеси, а також від інтеграції цієї політики з іншими державними інститутами. До таких інститутів належать податкова, фінансово-кредитна, амортизаційна, ліцензійна та цінова політика, політика доходів і зайнятості, залучення іноземних інвестицій, а також законодавча база і структура державного управління [2].

У період війни та подальшого повоєнного відновлення державна інвестиційна політика повинна бути орієнтована на стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, локалізацію виробничих процесів і впровадження імпортозаміщувальних проєктів. Такий підхід здатний збільшити мультиплікаційний ефект від інвестицій і зменшити ризики валютної нестабільності у довгостроковій перспективі. Крім того, інвестиційна політика має слугувати важливим елементом соціальної стабілізації, створюючи нові робочі місця. Це критично важливо як для збереження трудового потенціалу країни, так і для підтримки доходів населення.

Слід зазначити, що після початку повномасштабної війни інвестиційна привабливість України суттєво погіршилася. Високі ризики та нестабільність прибутковості призвели до зниження Індексу інвестиційної привабливості України — у 2022 році він скоротився до 2,48 порівняно з 2,73 у 2021 році. Тому державна політика в сфері інвестицій повинна гарантувати безпеку для приватних інвесторів як через створення сприятливих умов для інвестицій, так і шляхом стимулювання їхньої активності. Особлива увага має приділятися захисту іноземних інвесторів, які вкладають кошти в економіку України під час військових дій [3].

На цьому етапі Верховна Рада України прийняла за основу законопроєкт №9015 щодо змін до законодавства про страхування воєнних ризиків для інвесторів. Документ розширює функції експортно-кредитного агентства, надаючи йому право здійснювати страхування та перестрахування прямих інвестицій, включаючи захист від ризиків, пов’язаних із військовою агресією, бойовими діями або тероризмом. Це страхування передбачене виключно для проєктів, спрямованих на розвиток переробної промисловості й експорту українських товарів, робіт чи послуг [4].

Свою роль також відіграє Багатостороння агенція з гарантування інвестицій (MIGA), яка вже почала надавати гарантії страхування воєнних ризиків в Україні через Трастовий фонд підтримки реконструкції та економіки України (SURE). Крім того, Європейський Союз разом із міжнародними партнерами працює над розробкою механізмів страхування військових ризиків, щоб залучити приватні інвестиції до процесу повоєнної відбудови України.

Таблиця 1

SWOT-аналіз інвестиційної політики України

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Законодавчий захист інвесторів Підтримка міжнародних організацій Розвиток високотехнологічного та переробного сектору Потенціал трудових і виробничих ресурсів	Військова та політична нестабільність Зниження інвестиційної привабливості Обмежене фінансування та ресурси Недосконалі механізми боротьби з корупцією
Можливості	**Загрози**
Залучення іноземних інвестицій через страхування ризиків Імпортозаміщувальні та експортні проєкти Публічно-приватне партнерство Покращення інвестиційного клімату	Подальші бойові дії та руйнування Валютна нестабільність Недовіра інвесторів через високі ризики Можливі правові затримки реформ

Джерело:[Розроблена автором]

SWOT-аналіз показав, що Україна має сильні сторони у законодавчому забезпеченні та міжнародній підтримці, але існують слабкі місця через війну та корупцію. Основні можливості — залучення інвестицій і розвиток партнерств, а загрози — агресія та економічна нестабільність.

Отже, держава повинна створювати безпечне інвестиційне середовище; стимулювати високотехнологічне виробництво; залучати міжнародних партнерів і страхувати ризики; покращувати клімат для бізнесу через боротьбу з корупцією та податкові зміни. Це допоможе ефективно відновити економіку України після війни.

Список використаних джерел

1. Дацій Н. В. Інвестиційна політика як фактор гарантування економічної безпеки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. №8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=162.

2. Світлична Ю.О. Державна інвестиційна політика: питання сьогодення. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/19-20_05_2017/pdf/87. Pdf.

3. Індекс інвестиційної привабливості України відновився до «ковідного» значення. URL: https://eba.com.ua/indeks-investytsijnoyi-pryvablyvosti-ukrayinyvidnovyvsya-do-kovidnogo-znachennya/.

4. Коробкова О. Інвестиції в Україну та страхування ризиків під час війни: як це пов’язано і що з цим усім робити? URL: https://lb.ua/blog/olena_korobkova/563936_ investitsii_ ukrainu_strahuvannya.html.

СИМЧУК М. Ю.
ШТАНОВА А. Л.
Державний торговельно-економічний університет

ЗМІНА СПОЖИВЧИХ ПРІОРИТЕТІВ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повномасштабна війна суттєво змінила умови споживання та ведення бізнесу в Україні. Згідно з дослідженнями, приблизно 75% компаній відчули значне зниження попиту на свою

продукцію, а 70% були змушені активно шукати нові ринки збуту. [3] Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до умов повоєнної економіки України, де успіх значною мірою залежить від здатності відповідати зміненим споживчим пріоритетам. Тому вивчення змін у поведінці українських споживачів під час війни та прогнозування їх пріоритетів у післявоєнний період є важливою основою для розробки ефективних стратегій вітчизняних компаній.

Реалії війни змусили українських споживачів переглянути свої витрати та звички. Згідно з дослідженням Gradus Research, 64% українців під час війни перейшли на дешевші продукти, насамперед через зростання цін і падіння доходів. [7] Покупці активно шукають акції та знижки, та планують покупки заздалегідь (понад 70% респондентів), уникаючи спонтанних витрат. [4] При цьому витрати перерозподілилися на найнеобхідніше: пріоритетними категоріями залишаються продукти харчування та ліки, на яких українці намагаються менше економити, а витрати на товари не першої необхідності (розваги, одяг, гаджети тощо) часто скорочуються. Наприклад, опитування зафіксували, що третина споживачів узагалі відмовилась від купівлі улюблених брендів, якщо вони стали надто дорогими. [4]

Важливою зміною стала поява патріотично вмотивованого споживання. Бажання підтримати вітчизняного виробника під час війни стало сильним рушієм: більше половини українців зараз віддають перевагу українським брендам під час покупок. Основною мотивацією спробувати новий бренд є підтримка українського бізнесу (це назвали 57% респондентів), лише потім йде бажання заощадити. [4] Це означає, що навіть прагнучи зекономити, українці готові платити, якщо бачать, що товар зроблений в Україні і покупка допоможе національній економіці. У післявоєнний період ця лояльність до української продукції може продовжуватися як довгострокова тенденція, змушуючи конкуруючі компанії підкреслювати місцеве походження та соціальну відповідальність своєї діяльності.

За час війни суттєво змінилися і канали, якими користуються споживачі. Військові дії та періодичні загрози змусили багатьох перейти на онлайн-шопінг. Тенденція зростання онлайн-покупок простежується в усіх вікових групах українців. Молодь (покоління Z) є найактивнішими онлайн-покупцями, але старші покоління також оцінили зручність доставки та електронної комерції в часи небезпеки. Крім того, загалом високий рівень стресу в суспільстві вплинув на поведінку споживачів: більшість українців відчувають втому та психологічний тиск, що робить їхні рішення більш прагматичними. Однак молоде покоління більше керується принципом «жити тут і зараз» – 73% покоління Z зізнаються, що не хочуть відкладати життя на потім і іноді вдаються до спонтанних радощів навіть під час війни. Мілленіали та покоління X, навпаки, загалом обережні: близько 75% із них вважають, що зараз не час для бездумних витрат, і зосереджуються на заощадженнях. [2] Ці відмінності означають, що компаніям доводиться сегментувати свій підхід: одні зосереджуються на бюджетних пропозиціях і задоволенні основних потреб, тоді як інші зосереджуються на емоційному маркетингу або швидких послугах та бажанні зменшити стрес за допомогою приємних покупок.

Війна суттєво змінила поведінку споживачів, і бізнес змушений був швидко підлаштовуватися. Супермаркети переорієнтувалися на задоволення основних потреб. Вони розширили асортимент товарів першої необхідності, запровадили програми лояльності та акції. Щоб працювати навіть під час відключень електроенергії, багато торговельних мереж (АТБ, Сільпо та ін.) обладнали свої магазини генераторами та резервними каналами зв’язку. Таке рішення себе виправдало: ті, хто могли обслуговувати клієнтів під час відключень електроенергії, помітно випередили конкурентів, які цього не зробили. Показовий випадок – інтернет-магазин Rozetka. Через бойові дії компанія втратила 26 точок видачі, але вистояла, зосередившись на онлайн-продажах. Водночас компанія перерозподілила свої запаси по регіонах, щоб мінімізувати ризики, а у квітні 2022 року відновила логістику та продажі. Щоб підвищити стійкість бізнесу, Rozetka однією з перших застосувала генератори та супутниковий Інтернет Starlink майже у всіх своїх точках видачі, перетворивши свої магазини на «пункти незламності», де співробітники та клієнти могли залишатися в теплі та на зв’язку навіть під час відключення електроенергії. Уже в серпні 2022 року продажі Rozetka вийшла на довоєнний

рівень продажів, а частка товарів дрібних українських продавців на її маркетплейсі зросла приблизно на третину. [1] Підприємства продовольчого сектору також продемонстрували стійкість. Великі агрокомпанії (МХП, «Нібулон» та ін.) через блокування портів перенесли фокус збуту на внутрішній ринок. Виробники м'ясної та молочної продукції оптимізували витрати, щоб обмежити значне зростання цін та збільшити виробництво продуктів тривалого зберігання (консервів, сухих пайків), необхідних як цивільному населенню, так і військовим. Деякі підприємства навіть переключилися на військові потреби: окремі кондитерські заводи почали виготовляти висококалорійні енергетичні батончики та пайки для військових, а пивоварні – питну воду та технічний спирт. Ця гнучкість посилила їхню соціальну значимість і покращила імідж бренду в очах споживачів.

Війна суттєво змінила вподобання українських споживачів, вплинувши на конкурентні бізнес-стратегії. По-перше, значно зросла цінова чутливість: покупці рахують кожну гривню, тому компанії вимушені скорочувати маржу, впроваджувати знижки та пропонувати доступніші альтернативи, щоб утримати клієнтів. [5] Цінова конкуренція загострилася, і виграють ті, хто оптимізує витрати й забезпечує найкраще співвідношення ціни та якості. По-друге, посилилися патріотичні настрої, споживачі віддають перевагу вітчизняним брендам. По-третє, скорочення внутрішнього ринку (через міграцію населення) і переміщення бізнесу в безпечніші регіони призвели до масового переходу в онлайн. Те, що колись було конкурентними перевагами (зручні онлайн-сервіси, швидка доставка), тепер є очікуваннями для всіх гравців, а ті, хто не може їх запропонувати, втрачають позиції. І навпаки, ті, які швидко цифровізували свої процеси та забезпечили безперебійне обслуговування навіть під обстрілами, переманили клієнтів у менш підготовлених конкурентів. По-четверте, нові вимоги породжують нові сегменти ринку. Війна значно підвищила попит на товари автономності (генератори, мобільні джерела живлення, системи зберігання води), а також на послуги з відновлення житла та психологічної підтримки. Виникли цілі сегменти ринку, де конкуренти змагаються, щоб запропонувати інноваційні продукти та кращий сервіс, щоб якнайкраще задовольнити ці нові потреби.

Компанії, які демонструють стійкість і здатність швидко адаптуватися в екстремальних умовах, матимуть кращі позиції для конкуренції як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Отже, зміна споживчих уподобань в Україні під впливом війни стає визначальним чинником у післявоєнних конкурентних стратегіях. Компанії, які розуміють ці нові потреби та поставили споживачів та їхні мінливі вподобання в центр своїх стратегій, мають найбільші шанси не тільки відновитися, але й вийти в лідери відродженого ринку.

Список використаних джерел:

1. DOU.ua. Інтерв'ю Владислава Чечоткіна про роботу компанії у перші місяці війни. URL: https://dou.ua/lenta/news/rozetka-and-war-in-ukraine/
2. DS News. «Стрес, стендап і нові бренди: що вплинуло на покупки українців за час війни» (19.04.2024) URL: https://www.dsnews.ua/ukr/society/kak-menyayutsya-kulturnye-i-potrebitelskie-trendy-treh-pokoleniy-ukraincev-pod-vliyaniem-voyny-issledovanie-gradus-research-19042024-499914
3. Forbes Україна. «Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження» (15.12.2022). URL: https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501
4. Gradus Research. Consumer and cultural trends influenced by war. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war/
5. LIGA.net. «Ключові тренди українського ритейлу 2024–2025: як війна змінила споживання». URL: https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/kliuchovi-trendy-ukrainskoho-ryteylu-2024-2025-iak-viyna-zminyla-spozhyvannia
6. ТСН. «Війна вплинула на споживчі пріоритети: 64% українців обирають дешевші продукти» (30.06.2025) URL: https://tsn.ua/groshi/v-ukrayini-strimko-dorozchaye-miaso-eksperty-sprohnozuvaly-iak-zminiatsia-tsiny-2870336.html

СУШАРНИК Я. А.
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

СОЦІОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УКРАЇНІ

Інституційне середовище створюючи основу для ефективної діяльності учасників ринку - забезпечує конкурентоспроможний розвиток галузі тваринництва в Україні.

Як зазначає Шибаєва Н.В. в своєму дослідженні, інституційне середовище можна охарактеризувати як сукупність інституцій, організацій (інститутів) та їхніх системних взаємозв'язків, які формують рамки та напрями діяльності економічних агентів у межах певної моделі координації економічної активності [2].

З огляду на специфіку галузі, її залежність від широкого спектра факторів – як економічних, так і соціокультурних – інституційне середовище доцільно розглядати в ширшому, багаторівневому контексті.

Інституційне середовище виступає як складна, багаторівнева система умов, норм і взаємозв'язків, які формують загальний простір для функціонування та розвитку певної сфери. Воно не має чітко окреслених меж, але створює стабільне поле, в якому відбуваються взаємодії між суб'єктами, виникають і трансформуються правила, підтримується порядок та узгодженість дій.

Це середовище визначає контури можливого – те, як саме здійснюються процеси, як вибудовується структура взаємозалежностей, у який спосіб відбувається координація інтересів та досягається баланс між різними елементами системи. Воно водночас є результатом історичного розвитку та динамічним простором змін, у якому відображаються цінності, уявлення та устрій взаємин, що склалися в певній спільноті чи галузі.

Інституційне середовище не зводиться до сукупності правил чи структур. Це, передусім, простір взаємодії – живий організм, у якому сплітаються формальні й неформальні чинники, закріплені норми і неусвідомлені практики, стабільність і зміни. Його роль полягає не лише в тому, щоб регламентувати, а й у тому, щоб створювати умови для розвитку, підтримувати здатність системи до самоорганізації, адаптації й оновлення.

1.Соціологічний напрям інституційного середовища охоплює процеси формування соціальних норм, етичних орієнтирів, уявлень про належне та прийнятне в межах системи. У цьому контексті інституційне середовище виступає як основа, яка забезпечує культурну тяглість, соціальну згуртованість і внутрішню гармонізацію поведінки суб'єктів. Йдеться про створення умов, у яких соціальна взаємодія стає впорядкованою, передбачуваною та узгодженою з ціннісними орієнтирами спільноти.

Соціологічний підхід до аналізу інституцій, як його подає Ю. Ф. Пачковський, дозволяє розглядати інститути не лише як формальні структури, але як складну систему норм, правил і очікувань, що регулюють поведінку людей у суспільстві. Такий підхід акцентує увагу на поведінковій складовій інституцій, яка значною мірою визначається неформальними соціальними нормами. Інституції стають своєрідним "соціальним каркасом", в межах якого відбувається економічна та суспільна взаємодія [1].

Особливістю соціологічного напряму є його здатність інтегрувати такі складові, як відповідальність, соціальна справедливість, добробут, спадкоємність традицій, інноваційна відкритість та включення людини як ключового елемента системи. Він забезпечує не тільки збереження внутрішньої стійкості, а й формує фундамент для розвитку людського капіталу, підтримує соціальну динаміку та сприяє формуванню довіри, без якої сталий розвиток і ефективне функціонування інституцій є неможливими.

Соціологічні фактори інституційного середовища забезпечення конкурентоспроможного розвиток тваринництва включають наступні складові:

- Відповідальність фермерів. Формування етичного ставлення до тварин, зменшення стресу та болю, забезпечення умов для прояву природної поведінки є соціальною нормою, яка

впливає не лише на добробут тварин, а й на продуктивність та відповідність вимогам споживачів і європейським стандартам.

- Якість життя сільського населення (платоспроможний попит). Гідні умови праці, соціальна інфраструктура, медична допомога, освіта та достойна оплата праці формують стійкий внутрішній ринок, мотивацію кадрів і забезпечують економічну стабільність, яка прямо впливає на споживчий попит і розвиток тваринництва.
- Збереження місцевих порід тварин. Місцеві породи краще адаптовані до природно-кліматичних умов, забезпечують стабільну продуктивність при мінімальних витратах, підвищують продовольчу безпеку та зменшують залежність від імпортних ресурсів, що особливо важливо в умовах кризи та обмеженого доступу до ринків.
- Використання новітніх технологій. Інновації дозволяють зменшити витрати, підвищити якість продукції, ефективність праці та продуктивність тварин. Вони формують нові інституційні механізми взаємодії між ринком, державою та наукою, забезпечуючи адаптивність та конкурентоспроможність галузі.
- Місцеві практики та звичаї у тваринництві. Традиції, що базуються на раціональному використанні ресурсів і соціальній організації громад, забезпечують сталість виробництва, професійну спадкоємність і підтримку локальних економік. Вони створюють основу для гармонійної інтеграції інновацій у практичну діяльність.
- Екологічна відповідальність. Раціональне використання природних ресурсів, зниження викидів парникових газів і впровадження екологічних стандартів стають новими соціальними очікуваннями до учасників ринку. Екологічна стійкість – це не лише технологічний, а й соціальний показник зрілості галузі.

Відповідальне ставлення фермерів до тварин, підтримка гідного рівня життя сільського населення, збереження місцевих порід, впровадження інновацій, дотримання традиційних практик та екологічна відповідальність формують цілісну соціальну модель галузі. Поєднання цих факторів створює умови для стійкого, етичного та ефективного розвитку тваринництва, здатного адаптуватися до викликів війни, кризи та глобальних трансформацій без втрати соціальної та економічної стійкості.

Список використаних джерел:

1.Соціологія: теорії середнього рівня: навчальний посібник / за наук. ред. Ю. Ф. Пачковського [Н. В. Коваліско, Т. Д. Лапан, Н. Й.Черниш та ін.]. Київ : «Каравела», 2020. 356 с.

2. Шибаєва Н. В., Ткаченко С.Є., Бабан Т.О. Інституційне середовище як фактор формування та реалізації регуляторної політики. *Науковий вісник Ужгородського університету*. *Вип. 2 (48)* 2016. С. 115-120.

ТКАЧЕНКО Д. К.
Національний університет «Львівська політехніка»

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та трансформації ринку праці соціально відповідальне управління персоналом стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Соціально відповідальне управління персоналом (СВУП) включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення не лише економічних, а й соціальних та етичних стандартів діяльності організації, такі заходи охоплюють розробку та впровадження корпоративних політик щодо охорони праці, здоров'я та безпеки працівників, підвищення їх професійних компетенцій, створення сприятливих умов для балансу робота-життя, а також реалізацію соціально-орієнтованих ініціатив, що підвищують лояльність персоналу.

Наукові дослідження останніх років свідчать про прямий взаємозв'язок між соціальною відповідальністю організації та задоволеністю працівників. Так, за результатами дослідження [1], близько 78% працівників відзначили підвищення задоволеності роботою завдяки участі у

соціально відповідальних ініціативах компанії. Позитивний вплив СВУП проявляється також у підвищенні мотивації, зниженні плинності кадрів і підвищенні продуктивності праці. Соціально відповідальне управління пов'язане з концепціями сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що активно впроваджуються у зарубіжних компаніях [2, 3]. Дослідження показують, що ефективне СВУП включає стратегічне планування та інтеграцію соціально-орієнтованих заходів у загальну стратегію розвитку організації. Наприклад, у компанії Intel (США) реалізація програми RISE, яка поєднує управління персоналом з соціально відповідальними практиками, призвела до зниження плинності кадрів на 15% та підвищення задоволеності працівників на 20% [1]. Подібний ефект спостерігається у компанії Shell (Нідерланди), де інвестиції в екологічні та соціальні програми призвели до зменшення нещасних випадків на виробництві на 30% та зростання продуктивності праці на 18% [4]. В українському контексті впровадження соціально відповідального управління також демонструє позитивний ефект, хоча практика поки що формується фрагментарно. Наприклад, ПАТ «Укрзалізниця» реалізує програми охорони праці та соціальної підтримки персоналу, що дозволило знизити рівень травматизму на 12% та підвищити рівень задоволеності працівників. Аналогічні результати спостерігаються у групі компаній «Миронівський хлібопродукт», де програми корпоративної соціальної відповідальності сприяли підвищенню продуктивності персоналу на 10% та зменшенню плинності кадрів [2]. Такі дані свідчать про важливість системного підходу до впровадження СВУП та інтеграції соціальних ініціатив у стратегію підприємства.

Особливої актуальності тема СВУП набуде в умовах повоєнного відновлення української економіки. Відновлення промислового та соціального потенціалу країни неможливе без ефективного використання трудових ресурсів і створення стабільних умов для персоналу. Підвищення задоволеності працівників через соціально відповідальні практики дозволить підприємствам забезпечити стабільність робочих колективів, зменшити соціальну напругу на ринку праці та підтримати конкурентоспроможність на регіональних і національних ринках. Крім того, впровадження СВУП сприятиме розвитку корпоративної культури, підвищенню іміджу організації як соціально відповідальної, що важливо для залучення кваліфікованих кадрів та інвестицій. Соціально відповідальне управління також тісно пов'язане з мотиваційними, психологічними аспектами трудової діяльності. Дослідження показують [5], що участь у соціально орієнтованих ініціативах компанії підвищує не лише задоволеність працівників, а й їхню залученість у процеси організації, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність праці.

Висновки з дослідження дозволяють стверджувати, що соціально відповідальне управління персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності організації. Його інтеграція у стратегію підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності, сталому розвитку та соціальній стабільності. Українські підприємства, адаптуючи зарубіжний досвід, мають можливість підвищити продуктивність персоналу та зменшити плинність кадрів, що є критично важливим у період післявоєнного відновлення. Таким чином, впровадження СВУП є ефективним механізмом формування стійких трудових колективів, підтримки соціальної відповідальності бізнесу й розвитку конкурентоспроможності на національному та регіональному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Joseph, N. U. (2023). *The impact of corporate social responsibility on employee engagement and organizational performance: A systematic review*. *SSRN Electronic Journal*. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4805695.

2. Лиска, П. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*, (1(48), 331-338. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45.

3. Варвус А. І. (2024). Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. *Регіональна економіка*. №1(111). С. 112-118. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11.

4. Miao, G., Chen, G., & Li, C. (2025). The impact of corporate social responsibility on employee safety citizenship behavior. *Scientific Reports, 15*, 26729. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-025-12083-7.
5. Бойківська, Г., Дубляник, К., & Овчарук, О. (2024). Роль системи навчання і розвитку персоналу в професійному зростанні та задоволеності працівників. *Development Service Industry Management*, (4), 288–296. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(45)/.

ТРОПОТЯГА Ю. А.
Науковий керівник: РУЖИНСКАС О. В.
Державний торговельно-економічний університет

МІЖНАРОДНА ВИРОБНИЧА КООПЕРАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

Міжнародна виробнича кооперація (МВК) це вагомий інструмент підвищення конкурентоздатності національних економік через інтеграцію в глобальні ланцюги вартості для оптимізації ресурсів й розширення ринків. Дедалі рідше провідні світові виробники високотехнологічних продуктів, зокрема у сферах електроніки та машинобудування виробляють кінцевий продукт самотужки, надаючи перевагу співпраці: розміщенням замовлень за кордоном, інвестуванням в логістичні системи та створенням глобальних ланцюгів постачань, що зумовлює глобалізацію виробничої інфраструктури [7, 4]. Традиційні форми міжнародного поділу праці доповнюються інтеграційними процесами, вагоме місце серед яких займає діяльність транснаціональних корпорацій, котрі координують суттєво складні мережі виробництва та збуту, що сприяє появі розвитку глобальних економічних систем [4].

МВК визначається як форма спільного або узгодженого виробництва з суб'єктами з кількох країн і в наш час найінтенсивніше розвиваються у сферах машинобудування, електроніки, хімічної промисловості та високотехнологічного виробництва [7]. Основними формами МВК є спільні підприємства, які мають узгоджене управління над господарською діяльністю в обсягах чистих активів, доходів і витрат, що діляться між сторонами [5], аутсорсинг передбачає передання окремих виробничих процесів зовнішнім виконавцям для зниження витрат [7], офшоринг - перенесення виробництва до країн з нижчими витратами на операції, кластери розглядаються як географічна концентрація компаній для обміну технологіями та ресурсами [7], включно з транснаціональними корпораціями, які керують глобальними мережами виробництва через свої філії [4]. Ці форми оптимізують виробничі процеси, підвищують якість продукції та знижують собівартість, що є визначальними елементами конкурентоспроможності.

Прикладом успішної міжнародної співпраці в галузі машинобудування в Україні є Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», який виробляє фільтраційні, сушильні та теплообмінні установки для 35 країн світу і співпрацює з міжнародними партнерами [1]. В основі його діяльності лежать передові технології, зокрема автоматичний фільтр-прес КМПм-196 з площею фільтрації 196 м², що є унікальним у світі та дозволяє йому конкурувати на світовому ринку, перш за все завдяки високій продуктивності та стандартам ISO 9001 [1]. Кооперація з іноземними партнерами сприяє обміну технологіями, доступу до нових ринків, інвестиційним можливостям, що забезпечує розвиток машинобудівної промисловості в Україні.

МВК формує конкурентоспроможність економіки у зв'язку з доступом до сучасних технологій, зниженням витрат і розширенням ринків збуту. Цифрові технології Industry 4.0, до прикладу, автоматизація, штучний інтелект і прогнозна аналітика, оптимізують ланцюги постачання, підвищуючи ефективність виробництва та логістики [8]. Наприклад, прогнози попиту, що ґрунтуються на штучному інтелекті, дозволяють скоротити надлишкові запаси й пришвидшити доставку, що надзвичайно важливо в галузях з високими технологіями [8]. Екологічні стандарти, зокрема EU Green Deal, стимулюють інновації у сфері сталого

виробництва, змушуючи компанії впроваджувати енергоефективні технології та зменшувати викиди, що у свою чергу підвищує їхню конкурентоспроможність на європейських ринках [3].

У 2023 році експорт машинобудівної продукції України підвищився на 5,2%, за рахунок МВК, що включає співпрацю з країнами ЄС демонструє економічний ефект кооперації [2]. У 2025 році тенденція нішорингу (nearshoring), зокрема через геополітичні ризики, такі як санкції і регіональні конфлікти, надає Україні можливості для локалізації виробництв та поглиблення інтеграції в європейські ланцюги вартості, особливо у виробництві автомобілів та IT [6]. В Україні МВК супроводжується певними викликами, а саме: регулювання, пошкоджена інфраструктура й геополітичні ризики, які ускладнюють залучення іноземних інвестицій та модернізацію виробництва. Водночас країна має високий потенціал, через сприятливе географічне положення, наявність кваліфікованих кадрів у високотехнологічних галузях і перспективність інтеграції у європейські ринки. Для того, аби реалізувати цей потенціал, необхідно максимально спрощувати регуляторні процедури, збільшити інвестування в цифровізацію, модернізувати логістичну інфраструктуру та надавати якісну підготовку кадрів для високотехнологічних галузей, таких як IT та робототехніка [8].

Розвиток промислових кластерів і залучення транснаціональних корпорацій сприяють трансферу технологій та конкурентоспроможності. Зокрема, кластери в машинобудуванні чи IT могли б прискорити інновації та ініціювати співпрацю з іноземними партнерами. Крім того, введення екологічних стандартів, до прикладу EU Green Deal створює інвестиційні можливості для зелених технологій, що надзвичайно важливо для збереження сталого економічного розвитку [3]. МВК залишається ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності національних економік, дозволяючи країнам ефективно користуватись глобальними ресурсами та адаптуватись до сучасних викликів. Для України розвиток МВК у галузях високих технологій, адаптація до цифрових технологій Industry 4.0, інтеграція у європейські ланцюги вартості та впровадження екологічних стандартів є стратегічними напрямками зору зміцнення.

Список використаних джерел:

1. БМЗ «Прогрес». Про компанію. 2025. URL: https://www.bmzprogress.com/en/about
2. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами за 2023 рік. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
3. European Commission. The European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. 2024. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
4. Литвин О. Є., Семенець І. В. Особливості міжнародної спеціалізації та виробничого кооперування в умовах глобалізації. У: Міжнародні економічні відносини та національна економічна діяльність: сучасний стан, проблеми та тенденції розвитку. Полтава: ПП «Астрая», 2021. С. 18–19. URL: https://share.google/3GFlNbG5mST3Ptf1b
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 28 «Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства». Міністерство фінансів України, 2018. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2028_ukr_2018.pdf
6. OECD. Deglobalisation? The reorganisation of global value chains in a changing world. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/deglobalisation-the-reorganisation-of-global-value-chains-in-a-changing-world_324dfabd/b15b74fe-en.pdf
7. Tussupova T. Financial Mechanisms in International Production Cooperation. *European Scientific Journal*. 2022. Vol. 18, No. 9. P. 1. DOI: https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n9p1
8. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Shaping an Inclusive Digital Future. 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024

ЧЕРВІНЕЦЬ Д. Р.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ 5.0 ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У даному дослідженні розглянуто розвиток та стійкість ланцюгів поставок у сучасних виробничих і логістичних системах, що функціонують у динамічному, непередбачуваному середовищі. Стійкість ланцюгів поставок визначається як здатність системи адаптуватися до змін і мінімізувати ймовірність порушень у потоках матеріалів, продукції та послуг. Аналізування літератури та практичних прикладів показало, що впровадження нових технологій у поєднанні з принципами Індустрії 5.0 підвищує видимість процесів, оперативність реагування та гнучкість систем, що сприяє швидкому відновленню після виникнення збоїв [1-4]. Інтеграція логістичних можливостей, включно з автоматизацією, аналітикою великих даних та цифровими платформами, додатково зміцнює стійкість і підвищує здатність ланцюгів поставок протистояти різного роду ризикам.

Особлива увага приділяється інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у логістичні процеси, що забезпечує комплексне управління ресурсами та сприяє сталому розвитку підприємств. Практики циркулярної логістики, включно з переробкою, ремонтом і безпечним утилізуванням продукції та компонентів, значно підвищують ефективність і надійність ланцюгів поставок. Впровадження принципів Індустрії 5.0 дозволяє гармонізувати економічні та екологічні цілі, підвищує відповідальність компаній перед суспільством і довкіллям, а також сприяє стійкому розвитку у сучасних умовах глобалізації та кліматичних змін [1].

Цифровізація та автоматизація трансформують роль працівника в ланцюгах поставок. Використання технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, цифрові двійники та роботи, забезпечують ефективну взаємодію людини і технологій. Концепція Індустрії 5.0 підкреслює важливість людського досвіду та експертизи, що дозволяє персоналу адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, оновлювати знання та розвивати нові навички. Технології підвищують точність, оперативність та контроль у виробничих і логістичних процесах, проте не замінюють людський фактор, який залишається критично важливим для управління ризиками та контролю якості [2].

Порівняння Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 демонструє зміщення акцентів від технологічної ефективності до комплексної стійкості та орієнтації на людину. Індустрія 4.0 спрямована на підвищення продуктивності через цифрові технології та штучний інтелект, а Індустрія 5.0 поєднує конкурентоспроможність і стабільність, акцентує увагу на відповідальності за соціально-екологічні наслідки та довгострокову стійкість. Бізнес-моделі Індустрії 5.0 розширюють відповідальність виробників на всіх етапах ланцюгів створення вартості та включають показники добробуту, стійкості і загальної сталості промислового середовища [3].

Ланцюги поставок 5.0 характеризуються високим рівнем інтеграції фізичних і цифрових процесів, що дозволяє оптимізувати всі операції в реальному часі. Використання сенсорів Інтернету речей, аналітики великих даних, хмарних сервісів і автоматизації сприяє автономності та ефективності процесів. Тісна співпраця всіх учасників ланцюга і синхронізація змін дозволяє досягти високого рівня координації і взаємодії між різними функціями системи, що підвищує загальну стійкість і скорочує час реагування на порушення. Логістика 5.0, як новий етап розвитку логістичних систем, охоплює управління транспортом, запасами, складськими процесами та маршрутами, одночасно інтегруючи дані, людей і машини [4]. Такий підхід підвищує гнучкість, оперативність і прозорість процесів, сприяє масовій кастомізації продуктів та підвищує стійкість ланцюгів поставок до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Впровадження систем супроводжується кібер- та фізичними загрозами, проте основна мета полягає у підвищенні ефективності процесів, прискоренні обміну інформацією та оптимізації ресурсів. Участь людини у контролі та прийнятті рішень залишається необхідною,

забезпечуючи баланс між автоматизацією та людським наглядом, що критично важливо для безпеки та надійності систем.

Дослідження підтверджує, що інтеграція технологій Індустрії 5.0 і принципів логістики 5.0 дозволяє одночасно підвищити стійкість, ефективність і гнучкість ланцюгів поставок, сприяє гармонізації економічних, соціальних і екологічних цілей, інтегрує технологічні інновації з людським потенціалом, створює основу для сталого розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Foroughi, B., Babaee Tirkolaee, E., Asadi, S., & Amran, A. (2023). Industry 5.0 implications for inclusive sustainable manufacturing: An evidence-knowledge-based strategic roadmap. *Journal of Cleaner Production*, 417, 138023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138023.
2. Mishra, V., Sharma, P., Khound, K., Mishra, V., Sharma, P. & Khound, K. (2025). Global Supply Chain Shocks and Trade Resilience: A Review Post-Covid and Ukraine Crisis. *Journal of Marketing & Social Research, 2*(5), 336-348.
3. Ryvak, N. (2022). The need to implement Industry 5.0 in Ukraine in the face of modern challenges. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 97*(2), 81–94. DOI: https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2114.
4. Monferdini, L., Tebaldi, L., & Bottani, E. (2025). From Industry 4.0 to Industry 5.0: Opportunities, challenges, and future perspectives in logistics. *Procedia Computer Science, 253*, 2941–2950. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.018.

ЧЕРНЕНКО М. А.
ШТАНОВА А. Л.
Державний торгівельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІД ЧАС ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні призвела до критичного стану багатьох підприємств, де значна частина бізнесів була знищена або релокована, змушуючи починати діяльність з нуля. Незважаючи на складнощі релокації, українські підприємці продовжують шукати інноваційні рішення для масштабування виробництва та виходу на нові ринки [1].

За оцінками експертів, економічний фронт вимагає високого рівня модернізації країни, хоча для окремих галузей інновації наразі є недосяжними. Експортоорієнтований бізнес продовжує впроваджувати інновації, тоді як інші підприємства зосереджені на виживанні через падіння виробництва, продажів та експорту. На макрорівні активізація інноваційної діяльності є ключовою для планування відновлення України [3].

Рівень актуальності інновацій для підприємств залежить від їхнього розміру та галузі. За даними опитування, для 23% респондентів впровадження інновацій є ключовим пріоритетом, для 46%- актуальним у конкурентних умовах, для 31%- неактуальним; 16% утрималися від відповіді. Ця актуальність зростає пропорційно розміру: пріоритет для 8% мікропідприємств і 38% великих. Неактуальними інновації визнані для 43% малих, 41% мікро- та 20% великих підприємств. Найнижчий інтерес спостерігається в поліграфічній промисловості та виробництві будівельних матеріалів, найвищий- у машинобудуванні [2, с. 10-11].

Війна суттєво вплинула на фінансування інновацій: 42% підприємств скоротили витрати на нові продукти чи процеси, 39% зберегли довоєнний рівень, тоді як 19% збільшили інвестиції [2, с. 12].

Прикладом успішної адаптації є кейс компанії «Prime Snack», заснованої у 2016 братами Вадимом та Пилипом у Харкові. Натхненні сушеним сиром із США, вони адаптували технологію NASA для виробництва натуральних снеків на унікальному обладнанні. Після років досліджень та вивчення зарубіжного досвіду на виставках продукція з'явилася на ринку 2021 року в національних мережах. У квітні 2022 року, через обстріли Харкова, підприємство

релокувалося на Закарпаття, зберігши ключове обладнання. Засновники відкинули пропозицію еміграції, обравши розвиток в Україні з фокусом на експорт до ЄС для підтримки економічного відновлення [1].

Стимули для інновацій варіюються за типом бізнесу: галузеві програми підтримки є універсальними, фіскальні стимули- критичними для мікропідприємств, а налагодження зв'язків з інноваторами та підготовка кадрів- для середнього й великого. Найактуальніші галузеві програми для виробництва будівельних матеріалів, фіскальні стимули для металургії [2, с.19].

Інновації перетворились також і на засіб оборони під час війни.. Україна стала ключовим полем кіберборотьби як одного з вимірів мультидоменних операцій, де зазнала атак на критичну інфраструктуру, але мінімізувала збитки завдяки кооперації уряду, IT-спільноти та міжнародних партнерів. Нині українські кіберрішення впроваджуються партнерами; інженери розробляють AI-системи донаведення, комп'ютерний зір та оптоволоконні технології для протидії радіоелектронній боротьбі [4].

Окрім оборонного сектору, інновації активно розвиваються в освітній сфері, демонструючи стійкість EdTech під час війни. Україна вдруге взяла участь у Bett 2025- провідній міжнародній виставці освітніх технологій у Лондоні, представивши стартапи IT Ukraine Association, Geniusee, Edmaps, ARbook, Optima School, DreamX та Dataslab. Ці EdTech-рішення становлять 31% від усіх українських стартапів і вже застосовуються для підготовки кадрів, онлайн-навчання та цифрової трансформації. Участь у заході, що зібрав понад 35 тис. учасників з 120 країн, дозволила залучити інвестиції, обмінятися експертизою та провести високорівневі зустрічі, зокрема з міністеркою освіти Великої Британії Бріджет Філліпсон і послом України Валерієм Залужним. Міністерство освіти і науки планує створити EdTech Center of Excellence для оцінки цифровізації, оновити стратегію з фокусом на AI та інклюзивність, а також посилити співпрацю через Коаліцію девайсів для відновлення доступу до освіти в умовах конфлікту [5].

Україна наразі позиціонується як стратегічно значущий інвестиційний хаб з високим довгостроковим потенціалом. Сучасні технологічні досягнення перетворюють її на унікальний центр для інвесторів, які орієнтовані не лише на максимізацію прибутковості, а й на лідерство в глобальному технологічному прогресі.

Не зважаючи на виклики війни, інноваційний розвиток в Україні показує як швидко можна пристосуватись до змін: коли бізнес релоковується і впроваджує нові технології, а сектори оборони та освіти створюють сучасні рішення. У майбутньому ці зусилля стануть основою для відновлення повоєнної економіки, перетворивши Україну на важливий центр технологій де інвестиції принесуть користь не лише для прибутку, але й для безпеки та сталого зростаня.

Список використаних джерел:

1. MOM UN Migration. “Не виживає, процвітає: інновації допомагають бізнесу в Україні втриматися на плаву під час війни”. URL:https://ukraine.iom.int/uk/stories/ne-vyzhyvaye-protsvitaye-innovatsiyi-dopomahayut-biznesu-v-ukrayini-vtrymatysya-na-plavu-pid-chas-viyny
2. Ангел, Є. (2023 р., 22 травня). “Інновації під час війни не на часі?”. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/NRES_Innovations_Anhel_22.05.2023.pdf
3. Дзеркало тижня. (2023 р., 12 червня). “Інновації під час війни: не на часі, але як без них відновити країну”. URL: https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html
4. Forbes. Чуркін В. (2025 р., 25 лютого). Україна як стартап-єдиноріг. Як українські військові інновації можуть посилити Захід та НАТО? Розповідає заступник міністра оборони Валерій Чуркін. URL:https://forbes.ua/war-in-ukraine/ukraina-yak-startap-edinorig-yak-ukrainski-viyskovi-innovatsii-mozhut-posiliti-zakhid-ta-nato-rozpovidae-zastupnik-ministra-oboroni-valeriy-churkin-25022025-27498

5. МОН. (2025 р., 5 лютого). Україна на Bett 2025: інновації, міжнародне партнерство та цифрове майбутнє освіти. URL: https://mon.gov.ua/news/ukraina-na-bett-2025-innovatsii-mizhnarodne-partnerstvo-ta-tsyfrove-maibutnie-osvity

ШТАНОВА А. Л.
МАЙСТРЕНКО Д. В.
Державний торговельно-економічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його здатністю формувати й утримувати конкурентні переваги. Одним із головних інструментів цього процесу є стратегічне маркетингове планування, яке забезпечує комплексне дослідження ринку, вибір перспективних напрямів розвитку та оптимальне використання ресурсів.

Аналітичні кількісні методи ґрунтуються на певних співвідношеннях і дозволяють отримати числову характеристику процесу. Водночас, з огляду на специфіку стратегічного планування, такі показники мають орієнтовний характер і не завжди відзначаються високим рівнем достовірності. Проте як орієнтири їх доцільно застосовувати на стратегічному етапі планування. До цієї групи належать шість основних інструментів: концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ), метод кривих досвіду, CVP-метод, SWOT-аналіз, ABC-аналіз і PEST-аналіз. [1]

SWOT-аналіз – дозволяє визначати сильні сторони та ринкові можливості, що можуть бути перетворені на конкурентні переваги.

PEST-аналіз – виявляє зовнішні фактори впливу, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін середовища й зменшувати ризики.

Життєвий цикл виробу (ЖЦВ) – допомагає прогнозувати продажі й планувати оновлення асортименту.

CVP-аналіз – визначає точку беззбитковості та дає змогу прогнозувати прибутковість рішень.

ABC-аналіз – дозволяє концентрувати зусилля на тих товарах, які формують основну частку доходу.

Найбільш поширеним інструментом портфельного корпоративного аналізу є матричні методи, що ґрунтуються на побудові моделей за різними показниками. Найчастіше використовуються двовимірні матриці, які дають змогу порівнювати стратегічні одиниці бізнесу за такими критеріями, як темпи зростання продажів, частка ринку, привабливість галузі чи стадія життєвого циклу. Об’єктом аналізу виступає стратегічний портфель підприємства — сукупність його відносно самостійних напрямів діяльності. Серед найпоширеніших матричних інструментів портфельного аналізу виділяють:

Матрицю БКГ – допомагає зосередити інвестиції на «зірках» і «дойних коровах», забезпечуючи стабільне зростання.

Матрицю Мак-Кінсі – дозволяє оцінити привабливість галузі та конкурентну позицію підприємства.

Матриці можливостей – пов’язує вірогідність реалізації можливості та силу її впливу на діяльність підприємства.

Матриця загроз – відображає залежність між імовірністю реалізації загрози та можливими наслідками.

Матрицю «конкурентоспроможність – стадія ЖЦВ» – допомагає формувати гнучку товарну політику.

Використання цих моделей дозволяє підприємству правильно розподіляти ресурси та концентруватися на найбільш перспективних напрямах діяльності. [1]

У сучасних умовах традиційні інструменти планування доповнюються новими підходами:

Data-driven маркетинг – використання великих даних, штучного інтелекту та прогнозної аналітики для визначення попиту й споживчої поведінки. [4]

Digital-стратегії – інтеграція SEO, SMM, контент-маркетингу, омніканальних комунікацій у стратегічне планування. [5]

Value Proposition Canvas - інструмент, що дозволяє окреслити й наочно представити ціннісну пропозицію вашого товару або послуги. [3]

Сталий розвиток і ESG-фактори – стратегічна адаптація до тренду на екологічність, соціальну відповідальність і корпоративне управління, що підвищує довіру споживачів і партнерів. [6]

Глобальні виклики (пандемія, війна, енергетична криза) – посилюють значення гнучких стратегій, сценарного планування та антикризового менеджменту. [7]

Сучасні інструменти посилюють класичні методи та дають змогу створювати унікальні конкурентні переваги. Важливим є дотримання принципів стратегічного маркетингу: орієнтація на зростаючий попит і клієнта, швидка реакція на зміни ринку, формування індивідуальності бренду, підтримання якості й інноваційності. Значущими залишаються соціальна та екологічна відповідальність, довгострокові відносини з клієнтами та поєднання зовнішнього й внутрішнього маркетингу. Сукупність цих принципів забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства. [2]

Отже, стратегічне маркетингове планування виступає ключовим механізмом формування конкурентних переваг, оскільки дозволяє адаптуватися до змін середовища та викликів; допомагає ефективно розподіляти ресурси й інвестиції; знижує ризики та підвищує гнучкість бізнесу; створює унікальні ціннісні пропозиції для клієнтів. Поєднання класичних і сучасних методів стратегічного планування забезпечує підприємству не лише виживання, а й стабільне зростання та посилення позицій на глобальному ринку.

Сптсок використаних джерел:

1. Сударкіна С. П., Анічкіна І. А., Климентова М. В. (2019): «Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування» URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.24.13/182937
2. Ларіна Я.С., Овсієнко Н.В., Васильков Д.В. (2023): «Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів» URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/47/44
3. Ярослав Жмихов (2022): «Канва ціннісної пропозиції» URL: https://ux.pub/zhmikhov/kanva-tsinnisnoyi-propozitsiyi-2i85
4. AXEL GROUP (2024): «Що таке Data-Driving Marketing» URL: https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%96%D0%B7-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83-%D0%BD%D0%B0-%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96-%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%82%D0%B0-%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8-vus9f
5. Владислав Гірко (2023): «Як створити Digital-стратегію: 8 кроків, важливість і приклади з практики» URL: https://livepage.ua/blog/how-to-create-a-digital-marketing-strategy.html
6. Назар Чернявський, Наталія Гутаревич, Наталія Хмельовська (2024): «ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу» URL: https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/
7. Марченко О.В., Шовкопляс С.М. (2023): «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції. «Формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством в умовах глобальних викликів»» URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13774/1/zbirnik_146-147.pdf

СЕКЦІЯ ІІІ «МЕХАНІЗМИ ЗМЕНШЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА ПОСИЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ КОНТРОЛЬНО-НАГЛЯДОВОГО ОРГАНУ В СФЕРІ КОНКУРЕНЦІЇ»

ДУДКА П.О.
Науковий керівник: ОЖЕЛЕВСЬКА Т.С.
Державний торговельно-економічний університет

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ

Реформа конкурентного законодавства в Україні, яка розпочалась 1 січня 2024 року з метою імплементації його до стандартів та норм Європейського Союзу, суттєво розширила дискреційні повноваження Антимонопольного комітету України (АМКУ), який є головним державним регулятором та захисником економічної конкуренції, а також збільшила інструменти впливу на господарюючі суб'єкти при розслідуванні правопорушень у сфері економічної конкуренції. Це стосується перевірок АМКУ, підвищення рівня контролю за концентраціями, запровадження інституту settlement, механізму звільнення від відповідальності, відповідальності за сплату штрафів тощо [1]. Прийняття запропонованого АМКУ законопроєкту [2] суттєво посилить норми покарання порушників конкурентного законодавства.

З одного боку, такі заходи гармонізують українське законодавство з acquis communautaire ЄС та вдосконалюють чинні правові норми, а з іншого – збільшуються корупційні ризики в результаті розширення дискреційних повноважень, які ускладнюють громадський контроль за діяльністю АМКУ та підвищують рівень корупційних ризиків [3]. При цьому слід відзначити, що над цією проблемою ефективно працює АМКУ, виконавши свою частину заходів, яка передбачена Державною антикорупційною програмою на 2023-2025 роки, а саме удосконалення процедури звільнення або пом'якшення відповідальності учасників картелю (Leniency), які повідомили АМКУ про існування цієї структури. У той час як НАЗК, на яке покладено виконання трьох заходів у цьому напрямі, станом на 10.06.2025 виконало лише частково, а саме забезпечення прозорості, передбачуваності та правової визначеності виконано лише на 17%; закріплення обов'язку АМКУ оприлюднювати перелік справ, що перебувають на розгляді, та рекомендації для суб'єктів бізнесу та державної влади виконано на 49%; усунення надмірного рівня дискреції при реалізації АМКУ своїх повноважень виконано на 20% [4].

Незважаючи на скрутну кризову соціально-економічну ситуацію в країні, спричинену широкомасштабним вторгненням рф в Україну, керівництво АМКУ проводить потужну роботу по зниженню корупційних ризиків. Зокрема, була затверджена Антикорупційна програма АМКУ на 2021-2024 роки, яка регламентувала для всіх працівників АМКУ правила, процедури та заходи щодо запобігання та виявлення корупції [5], а також визначені, оцінені корупційні ризики й заплановані заходи щодо їх усунення. У цій програмі визначені такі корупційні ризики як: недоброчесність посадових осіб під час надання консультацій, складання довідки та ймовірність використання своїх службових повноважень; ймовірність навмисного пропуску строків розгляду справи про правопорушення; наявність дискреційних повноважень; можлива недоброчесність уповноваженої особи з питань організації та проведення процедур закупівель; можливість задоволення приватного інтересу через отримання інформації під час роботи; неврегульованість механізмів заохочення викривачів; несвоєчасне подання працівниками АМКУ декларацій; дискреційні повноваження посадових осіб; відсутність достатнього обсягу інформації для громадського контролю; ймовірність навмисного пропуску дедлайнів розгляду повідомлень про нову державну допомогу. При цьому слід зазначити, що рівень всіх визначених корупційних ризиків оцінений як «низький». Державною антикорупційною

програмою на 2025-2027 роки продовжено заходи запобігання та протидії корупції відповідно до визначених у попередній програмі ідентифікованих корупційних ризиків [6].

При цьому треба констатувати, що соціологічні опитування представників бізнесу щодо досвіду взаємодії з представниками АМКУ у 2024 році свідчать про підвищення, хоча і незначне, індексу сприйняття корупції на 0,06 відсоткових пункти у порівнянні з 2023 роком. 52,9% опитаних підприємців вважають, що корупція поширена серед працівників АМКУ [7, p. 31]. Однак на запитання «Чи стикалися безпосередньо ви чи працівники вашої компанії під час взаємодії з представниками АМКУ з діями, що мали ознаки корупції (здійснювали неофіційні платежі посадовій особі (готівкою чи подарунками) або надавали послуги представникам АМКУ?» позитивна відповідь була у 2024 році в 0,0% представників бізнесу (у 2023 р. цей показник складав 4,4%) [7, p. 127]. Однак відомі випадки корупційних дій представників АМКУ. Наприклад, у березні 2024 року САП та НАБУ розпочали кримінальне провадження щодо голови АМКУ Павла Кириленка, висунувши йому підозру щодо незаконного збагачення на суму понад 72 млн грн, а також у недостовірному декларуванні.

Незважаючи на розширення повноважень АМКУ не достатньою залишається його самостійність, оскільки він напряму підпорядкований особам, наближеним до вищого керівництва держави, що створює значний корупційний ризик нелегітимного впливу на його діяльність та чинити протидію діяльності АМКУ [9].

Таким чином, АМКУ проводить потужну роботу щодо виявленню та протидії корупції, але не можна констатувати про її повне викорінення. Для посилення ефективності заходів запобігання корупційним ризикам в АМКУ необхідно оцінювати корупційні ризики не тільки в центральному апараті, але й у територіальних відділеннях. Також важливим залишається недостаньо ефективна робота НАЗК, яка потребує механізмів мотивації.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства про захист економічної конкуренції та діяльності Антимонопольного комітету України. Закон України від 9 серпня 2023 р. № 3295-IX. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3295-20#Text.

’2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Антимонопольного комітету України. Проєкт Закону України. 2024. 24 липня. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. URL: https://amcu.gov.ua/npas/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-deyakih-zakonodavchih-aktiv-ukrayini-shchodo-vdoskonalennya-diyalnosti-antimonopolnogo-komitetu-ukrayini.

3. Про затвердження Державної антикорупційної програми. Постанова Кабінету Міністрів України № 220 від 4 березня 2023 р. Дата оновлення: 28.06.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text.

4. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки. Параграф 2.2.5. Офіційний сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: https://dap.nazk.gov.ua/problem/33/?a%5Bstatus%5D=&a%5Bmain_organ%5D=148&a%5Bid%5D=&a%5Bbydate%5D=.

5. Антикорупційна програма Антимонопольного комітету України на 2021-2024 роки. Наказ Голови Антимонопольного комітету України № 63-ОД від 30.06.2021. Офіційний вебпортал Антимонопольного комітету України. URL: https://amcu.gov.ua/napryami/antikorupcijna-diyalnist/antikorupcijna-programa/2021-2024.

6. Антикорупційна програма Антимонопольного комітету України на 2025-2027 роки. Наказ Голови Антимонопольного комітету України № 29-ОД від 14.05.2025. Офіційний вебпортал Антимонопольного комітету України. URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/682/5d9/3fc/6825d93fc7a0f723782090.pdf.

7. Corruption in Ukraine 2024: understanding, perception, prevalence. Analytical report on the results of the survey of population and entrepreneurs. Kyiv, 2024. 144 p. URL:

https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/333/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_IS_NACP_2024_ENG.pdf.
8. Папіна О. Справа Кириленка у суді: що відомо про обвинувачення у незаконному збагаченні та недекларуванні. Суспільне. 2025. 28 серпня. URL: https://suspilne.media/donbas/1098472-sprava-kirilenka-u-sudi-so-vidomo-pro-obvinuvacenna-u-nezakonnomu-zbagacenni-ta-nedeklaruvanni/.
9. Бойко І. Участь АМКУ у вирішенні завдань окремих гравців на риеку ліків недопустима, - нардеп. УНІАН. 2025. 26вересня. URL: https://www.unian.ua/politics/uchast-amku-u-virishenni-zavdan-okremih-gravciv-na-rinku-likiv-nedopustima-nardep-13143534.html.

ІВАНИЦЬКА Н. Б.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПОДОЛАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ В ЧАС ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Проблема корупції є однією із найсерйозніших для сучасного українського суспільства. Вона знижує рівень довіри громадян до влади, гальмує економічний розвиток, заважає обороноздатності країни в час війни через зловживання у сфері військових витрат та ускладнює процеси євроінтеграції.

За оцінками міжнародних організацій, корупція в Україні має системний характер, що зумовлює потребу у створенні комплексної системи її викриття та подолання. Згідно з індексом сприйняття корупції Transparency International за 2024 рік, Україна отримала 35 балів зі 100 можливих, що ставить її на 105 місце серед 180 країн світу [1].

В Україні сформовано антикорупційну інфраструктуру, яка включає такі інституційні органи:

- Національне антикорупційне бюро України - спеціалізований орган, що розслідує злочини високопосадовців.
- Національне агентство з питань запобігання корупції, що відповідає за превентивні заходи та перевірку декларацій.
- Спеціалізована антикорупційна прокуратура координує процесуальний нагляд у справах НАБУ.
- Вищий антикорупційний суд здійснює розгляд справ, що стосуються топ-корупції.

Повномасштабна війна росії проти України створила нові виклики для протидії корупції. Адже в час війни наша країна зосереджує значні фінансові, матеріальні та людські ресурси на обороні, що підвищує ризики нецільового використання коштів. Одночасно Україна отримує безпрецедентний обсяг міжнародної допомоги, контроль за якою має вирішальне значення для підтримки довіри союзників.

Існує низка проблем, що обмежують ефективність боротьби з корупцією:

- політичний тиск на антикорупційні органи;
- недостатня ефективність судової системи (часто демонструє низький рівень довіри з боку суспільства);
- толерантність до корупції серед громадян (частина суспільства досі сприймає «дрібну корупцію» як норму, що ускладнює формування культури доброчесності);
- недосконаліть механізмів захисту викривачів (попри законодавчі гарантії, на практиці вони часто стикаються з тиском і переслідуванням).

Для подолання корупції в Україні в час війни необхідно впроваджувати такі заходи:

- посилення незалежності антикорупційних органів.
- посилення контролю за оборонними закупівлями (введення електронних систем моніторингу, прозорих тендерних процедур і спеціалізованих аудитів мінімізує ризики зловживань у сфері військових витрат).

- забезпечення доброчесності суддів, посилення відповідальності та впровадження незалежного моніторингу рішень.

- використання цифрових технологій, зокрема автоматизованих систем моніторингу транзакцій, відкритих реєстрів задля фінансової прозорості.

- перехід до електронного урядування через зменшення контакту громадян із чиновниками, що істотно знижує можливості для корупційних дій.

- формування культури доброчесності населення.

- міжнародна співпраця зокрема в моніторингу.

- створення дієвих механізмів захисту викривачів корупції від переслідувань.

- громадянський контроль через незалежні журналістські розслідування.

- публічні відставки та притягнення до відповідальності посадовців, викритих у корупційних діях, здійснять функцію сигналу про нетерпимість до зловживань.

Корупція в Україні залишається складною проблемою, яку не можна подолати лише адміністративними методами. Синергія незалежних антикорупційних органів, ефективного законодавства, реформування судової системи, використання цифрових технологій та суспільної нетерпимості щодо корупції здатна поступово змінити ситуацію.

Список використаних джерел:

1. Transparency International Ukraine. (2025). Corruption Perceptions Index 2024. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/en/.

КИРИЧЕНКО І. І.
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ЧЕПА А. М.
Маріупольський державний університет, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У контексті реформування системи публічного управління та утвердження принципів правової держави особливої актуальності набуває дослідження концептуальних основ функціонування виконавчої служби як специфічного елемента системи публічного управління. Виконавча служба являє собою унікальний інститут, який забезпечує реальність судових рішень та інших актів, що підлягають примусовому виконанню, що робить її критично важливою для функціонування правової системи та забезпечення верховенства права.

Теоретичні засади виконавчої служби базуються на фундаментальних принципах публічного управління, серед яких провідне значення мають принципи законності, справедливості, ефективності та підзвітності. Виконавча служба як елемент системи публічного управління характеризується специфічними ознаками, що відрізняють її від інших органів публічної влади. До таких ознак належать владно-розпорядчі повноваження у сфері примусового виконання, особливий правовий статус виконавців, специфічні процедури та механізми діяльності, а також підвищена відповідальність за результати виконання покладених функцій.

Місце виконавчої служби у системі публічного управління визначається її функціональним призначенням та взаємозв'язками з іншими органами державної влади. Виконавча служба займає проміжне положення між судовою системою та системою виконавчої влади, виконуючи функцію забезпечення реалізації судових рішень та інших виконавчих документів. Це визначає її особливий статус у системі поділу влади та вимагає збалансованого підходу до визначення її місця у структурі публічного управління.

Організаційно-правові основи функціонування виконавчої служби включають систему нормативно-правових актів, що регулюють її діяльність, організаційну структуру та управлінські процеси. Ключовими елементами організаційної структури виконавчої служби є

центральний орган управління, територіальні органи, а також система підготовки та атестації кадрів. Управління виконавчою службою здійснюється на основі принципів централізації та деконцентрації, що забезпечує єдність стандартів діяльності при збереженні оперативності прийняття рішень на місцевому рівні.

Функціональна структура виконавчої служби охоплює широкий спектр повноважень та обов'язків, які можна класифікувати за різними критеріями. За характером діяльності функції виконавчої служби поділяються на основні (безпосереднє виконання рішень) та допоміжні (інформаційно-аналітичне забезпечення, взаємодія з іншими органами). За сферою застосування виконавча служба реалізує функції у цивільній, адміністративній, господарській та кримінальній юрисдикціях. За способом реалізації функції поділяються на організаційно-управлінські та виконавчо-розпорядчі.

Принципи діяльності виконавчої служби є концептуальною основою її функціонування та визначають стандарти якості публічних послуг у сфері примусового виконання. До основних принципів належать законність, справедливість, гуманність, пропорційність, ефективність, прозорість та підзвітність. Принцип законності передбачає діяльність виконавчої служби суворо в межах наданих повноважень та у відповідності до встановленої процедури. Принцип справедливості вимагає забезпечення балансу інтересів усіх учасників виконавчого провадження та недопущення дискримінації.

Кадрове забезпечення виконавчої служби є критично важливим фактором її ефективного функціонування як елемента системи публічного управління. Система підготовки кадрів для виконавчої служби має включати базову юридичну освіту, спеціалізовану підготовку з питань виконавчого провадження, періодичне підвищення кваліфікації та систему атестації. Особливої уваги потребують питання мотивації персоналу, забезпечення соціальних гарантій та створення умов для професійного розвитку працівників виконавчої служби.

Технологічні аспекти функціонування виконавчої служби у сучасних умовах тісно пов'язані з процесами цифровізації публічного управління. Впровадження інформаційних технологій у діяльність виконавчої служби включає створення електронних реєстрів виконавчих проваджень, автоматизацію процедур розшуку майна боржників, електронні торги арештованим майном та онлайн-взаємодію з учасниками виконавчого провадження. Це підвищує ефективність роботи служби, забезпечує прозорість процедур та сприяє зменшенню корупційних ризиків.

Взаємодія виконавчої служби з іншими органами публічного управління є важливою складовою її функціонування. Ефективність виконавчої служби значною мірою залежить від якості координації з судами, правоохоронними органами, органами місцевого самоврядування, фінансовими установами та іншими суб'єктами. Необхідним є створення дієвих механізмів міжвідомчої взаємодії, включаючи інформаційний обмін, спільні операції та координацію дій у складних справах. Контроль та нагляд за діяльністю виконавчої служби є невід'ємною частиною системи забезпечення якості публічного управління. Система контролю включає внутрішній контроль (з боку керівництва служби), судовий контроль (з боку судів), прокурорський нагляд та громадський контроль. Кожен з видів контролю має свою специфіку та спрямований на забезпечення різних аспектів законності та ефективності діяльності виконавчої служби.

Фінансове забезпечення виконавчої служби як елемента системи публічного управління потребує збалансованого підходу між необхідністю забезпечення достатнього фінансування та принципами ефективного використання бюджетних коштів. Система фінансування може поєднувати бюджетні асигнування з коштами, отриманими від виконавчого збору та реалізації арештованого майна. Важливим є створення механізмів стимулювання ефективної роботи виконавців через систему преміювання та матеріального заохочення.

Реформування виконавчої служби в Україні здійснюється у контексті загальних процесів модернізації системи публічного управління та наближення до європейських стандартів. Ключовими напрямами реформ є впровадження інституту приватних виконавців, модернізація процедур виконавчого провадження, підвищення ефективності роботи з боржниками та

посилення захисту прав учасників виконавчого провадження. Особливої уваги потребує питання оптимізації організаційної структури служби та підвищення професійного рівня її працівників.

Виклики та проблеми функціонування виконавчої служби як елемента системи публічного управління включають недостатнє фінансування, кадрові проблеми, технічне відставання, низьку ефективність виконання рішень та корупційні ризики. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, організаційні реформи, технічну модернізацію та підвищення професійного рівня кадрів. Перспективи розвитку виконавчої служби як елемента системи публічного управління пов'язані з подальшою цифровізацією процедур, розширенням міжнародного співробітництва у сфері виконання рішень, впровадженням кращих світових практик та посиленням ролі альтернативних способів врегулювання спорів.

Таким чином, концептуальні основи виконавчої служби як елемента системи публічного управління визначаються її специфічними функціями у забезпеченні реальності судових рішень та підтриманні верховенства права. Ефективне функціонування виконавчої служби потребує комплексного підходу, що включає удосконалення правового регулювання, організаційну модернізацію, технічне переоснащення, підвищення професійного рівня кадрів та забезпечення належного фінансування. Успішне вирішення цих завдань сприятиме підвищенню ефективності всієї системи публічного управління та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

МАЛИШАК А. С.
Науковий керівник: **ГАЛАНЕЦЬ В. В.**
Національний університет «Львівська політехніка»

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В КОНКУРЕНТНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасних умовах, коли Україна перебуває під впливом війни та водночас прагне досягти стандартів європейської інтеграції, проблема корупційних ризиків у державних інституціях набуває нової гостроти.

Як зазначає Л. Тимофєєва застосування принципу пропорційності в антикорупційній політиці України є важливим у контексті воєнного стану, коли зростають як корупційні ризики. Надмірно жорсткі або нечітко врегульовані заходи часто стають неефективними: вони ускладнюють роботу державних органів, створюють простір для вибіркового застосування норм і знижують довіру суспільства. Саме тому вона наполягає на необхідності поєднати рішучість у боротьбі з корупцією з чіткими правовими межами, прозорими процедурами та міжнародними стандартами контролю [1].

Принцип пропорційності в конкурентній політиці запроваджується через прозору методику розрахунку штрафів із фіксованими діапазонами та обов’язковим обґрунтуванням кожного коригування (пом’якшуючі/обтяжуючі обставини), щоб уникати надмірних санкцій. Рішення АМКУ супроводжують мотивованими висновками економічного аналізу та передбачають повний процедурний і судовий контроль (апеляційність рішень). Для змов між конкурентами (антиконкурентної узгодженої поведінки) діє програма поблажливості (leniency) — механізм, що заохочує першого заявника зізнатися і надати докази в обмін на повне звільнення або суттєве зменшення штрафу. Важливі рішення щодо концентрацій проходять публічні консультації, а всередині органу працюють інструменти запобігання конфлікту інтересів та автоматизований розподіл справ — це зменшує ризик непропорційного втручання.

Добрянська Н.В. пропонує визначити як саме адміністративно-правові норми можуть використовуватись для формування превентивних механізмів доброчесності серед державних службовців. Вона аналізує роль автоматизації перевірок, чітке регулювання порядку контролю,

процедури відповідальності та критерії доброчесності як елемент правового апарату, що зменшує простір для корупційних зловживань [2].

У законі «Про захист економічної конкуренції» передбачена програма звільнення від відповідальності (тобто, компанія, що розкриє антиконкуренну змову, може уникнути штрафу або отримати його зменшення). Це стимулює бізнес співпрацювати з контролюючими органами та запобігає порушенням. На міжнародному рівні АМКУ зробив важливі кроки до набуття статусу асоційованого члена Комітету з питань конкуренції ОЕСР, щоб наблизити українську систему до світових стандартів, зокрема рекомендацій ОЕСР щодо конкурентного нейтралітету. Протягом року комітет також співпрацював із Європейською комісією у сфері конкурентної політики, проводячи двосторонні зустрічі в межах офіційного скринінгу для оцінки відповідності українського законодавства нормам права ЄС [3]. Електронна система державних закупівель забезпечує відкритість даних і конкуренцію, зменшуючи можливості для змов і маніпуляцій [4]. Обов'язкове розкриття структури власності та пов'язаних осіб дає змогу виявляти конфлікти інтересів і недоброчесних учасників на ранньому етапі [5]. Тобто, коли компанії подають інформацію про свою структуру власності та осіб, з якими вони пов'язані (наприклад, через спільних власників чи керівників), контролюючі органи можуть виявити приховані зв'язки між учасниками конкурсу. Це важливо, бо іноді кілька компаній, які формально виглядають як незалежні, насправді належать одній групі або координують свої дії. У такому разі вони можуть створювати видимість конкуренції — наприклад, подавати кілька «конкурентних» пропозицій на тендері, щоб забезпечити перемогу потрібної компанії.

Музичук Е. вказує на три основні проблемні блоки у системі протидії корупції: нестачу ресурсів, що обмежує спроможність органів ефективно виконувати антикорупційні функції; слабку координацію між інституціями, яка призводить до дублювання повноважень і прогалин у контролі; та недостатнє залучення громадськості, що знижує прозорість і підзвітність влади [6].

Антимонопольний комітет України та інші контрольні органи часто мають обмежені людські, фінансові й технічні можливості, що знижує якість розслідувань і швидкість реагування. У конкурентній політиці це можна вирішити через інвестиції в сучасні аналітичні інструменти (Big Data, алгоритми виявлення узгоджених дій), розширення кадрового потенціалу та професійне навчання персоналу. Додатковим кроком може бути чітке пріоритизування справ за рівнем економічного впливу, щоб ресурси зосереджувались на найбільш значущих порушеннях, а не розпорошувались на дрібні.

У конкурентній сфері контроль часто перетинається з діяльністю інших органів — податкових, митних, антикорупційних та правоохоронних. Слабка координація призводить до дублювання перевірок або, навпаки, до прогалин, коли певні порушення залишаються поза увагою. Ефективне вирішення полягає у створенні спільних баз даних, налагодженні обміну інформацією в режимі реального часу, формуванні міжвідомчих робочих груп у справах великої суспільної ваги. Це також дасть змогу виявляти схеми, які окремий орган не може помітити самостійно.

У конкурентній політиці доброчесність забезпечується завдяки поєднанню чітких правових норм (які встановлюють правила поведінки, відповідальність і прозорі процедури) та ефективних інституційних структур (органів, що ці норми реалізують і контролюють). Правові механізми включають регламентацію перевірок, програми звільнення від відповідальності, вимоги до розкриття інформації, антикорупційні норми та гарантії відкритості. Інституційні механізми охоплюють роботу спеціалізованих органів (АМКУ, НАЗК тощо), міжвідомчу координацію, автоматизацію процесів і залучення громадськості до контролю. Разом ці механізми формують систему, яка зменшує можливості для зловживань, робить ринок прозорішим та підвищує довіру до державної політики у сфері конкуренції..

Звіт Basel Governance (2024) показує, що в Україні почали з'являтися реальні механізми оцінки результатів антикорупційної політики. Зокрема, проведено незалежний аудит НАЗК, оновлено правила управління конфіскованими активами та затверджено нову стратегію їх повернення[7].

Сптсок використани х джерел:

1. Тимофєєва, Л. Proportionality in Countering Corruption in Ukraine in the Context of War. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/320694/1/1929155549.pdf.
2. Добрянська, Н. В. Адміністративно-правові засади протидії корупції у публічній службі: виклики та шляхи удосконалення.2025. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування, № 15. DOI: 10.54929/2786-5746-2025-15-01-09. — URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-15-01-09
3. Main Developments in Competition Law and Policy 2024Wolters Kluwer Legal Blogs, 2024. URL: https://legalblogs.wolterskluwer.com/competition-blog/main-developments-in-competition-law-and-policy-2024-ukraine/
4. Prozorro — electronic public procurement system. Wikipedia, 2025. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Prozorro
5. Ukraine: Implement a Whole-of-Government Anti-Corruption Strategy. Open Government Partnership, 2024. URL: https://www.opengovpartnership.org/the-open-gov-challenge/ukraine-implement-a-whole-of-government-anti-corruption-strategy/
6. Музичук, Е. О. Актуальні проблеми та напрями вдосконалення системи протидії корупції у публічній службі. 2023. *Форум Права.* № 76(3), с. 79–86. DOI: 10.5281/zenodo.10041168. URL: https://forumprava.pp.ua/files/079-086-2023-3-FP-Muzychuk_10.pdf
7. Basel Institute on Governance. Progress in Ukraine's anti-corruption and judicial reform efforts (June 2023 – June 2024). 2024. URL: https://baselgovernance.org/sites/default/files/202406/240610%20Ukraine%20anticorruption%20update_digital.pdf

ПИЛИПЕНКО І. Ю.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ІНСТИТУЦІЙНА ЗРІЛІСТЬ АКЦІОНЕРНИХ ВІДНОСИН ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА РИНКУ КАПІТАЛУ

Інституційна зрілість акціонерних відносин відіграє ключову роль у формуванні прозорого, стійкого та конкурентного ринку капіталу. У контексті повоєнного відновлення України якість інституцій — тобто ступінь розвитку формальних та неформальних правил, процедур і культурних норм — стає визначальним чинником, що або стримує, або підживлює корупційні практики в корпоративному секторі. Акціонерні відносини — це не лише юридичні титули на частки у власності; це також поле перетину приватних інтересів, громадських очікувань і державних регуляторних функцій, де інституційна зрілість визначає, наскільки ефективно функціонують механізми підзвітності та протидії зловживанням.

Під інституційною зрілістю в даному контексті розуміємо сукупність трьох взаємопов'язаних вимірів: нормативно-правового, організаційного та культурно-поведінкового. Нормативно-правовий вимір охоплює законодавчі гарантії прав власності, норми корпоративного права, антимонопольні положення та механізми правозастосування. Організаційний рівень включає практичні інструменти корпоративного управління — наглядові ради, аудиторські комітети, внутрішній контроль, процедури розкриття інформації та механізми голосування. Культурно-поведінковий вимір стосується бізнес-етики, корпоративної культури та практик довіри, які визначають, чи перетворюються формальні правила на реальні норми поведінки. Саме поєднання цих вимірів створює ситуацію, при якій правила виконуються не тільки «на папері», а діють як економічні і соціальні обмеження для опортуністичних практик.

Корупційні ризики на ринку капіталу, як правило, пов'язані з трьома факторами: асиметрією інформації, концентрацією контролю та слабкістю механізмів колективного нагляду. Асиметрія інформації дає змогу приховувати операції й маніпулювати фінансовою звітністю; консолідація контролю створює умови для конфлікту інтересів і виведення вигод у

межах вузьких груп; відсутність ефективного колективного нагляду (як з боку міноритарних акціонерів, так і з боку незалежних органів) лишає поле для дискреційних рішень менеджменту й можливих зловживань. Розвиток інституційної зрілості спрямований саме на нейтралізацію цих чинників — через підвищення прозорості, розширення доступу до інформації, посилення ролі незалежних органів контролю та забезпечення ефективного правозастосування.

Практичні інструменти, що посилюють інституційну зрілість і зменшують корупційні ризики, охоплюють: (а) обов'язкове, своєчасне і стандартизоване розкриття інформації про фінансові потоки, операції із пов'язаними сторонами, структуру власності та винагороди менеджменту; (б) впровадження незалежних наглядових органів та аудиторських комітетів з нормами незалежності та прозорого відбору; (в) вдосконалення процедур корпоративного голосування і механізмів реалізації прав міноритарних акціонерів (включно з електронними платформами голосування); (г) розвиток внутрішніх процедур управління ризиками та комплаєнсу, що включають превентивні антикорупційні політики; (д) посилення інституційної спроможності державних контрольно-наглядових органів шляхом кадрового підсилення, цифровізації процесів та запровадження механізмів зовнішньої підзвітності.

Отже, інституційна зрілість акціонерних відносин виступає одночасно системним бар'єром і превентивним механізмом проти корупційних ризиків на ринку капіталу. Її нарощення — через поєднання правових реформ, організаційних інновацій і трансформації бізнес-культури — є необхідним елементом стратегії економічного відновлення та підвищення національної економічної безпеки.

ПРУС А. С.
ПУШАК Г. І.
Національний університет «Львівська політехніка»

НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗМІЦНЕННЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ

Діяльність контрольно-наглядового органу в сфері конкуренції, як-от Антимонопольного комітету України, має критичне значення для забезпечення ефективної ринкової економіки. Однак, вона часто супроводжується високими корупційними ризиками, що виникають через значні дискреційні повноваження при проведенні розслідувань, накладенні штрафів та наданні дозволів на економічну концентрацію. З огляду на це, ефективна протидія монополізму та недобросовісній конкуренції вимагає комплексного підходу, що поєднує як превентивні антикорупційні механізми, так і заходи, спрямовані на посилення інституційної спроможності самого органу.

Ключовим напрямом для зменшення корупційних ризиків є мінімізація дискреційних повноважень посадових осіб та забезпечення максимальної прозорості всіх процедур. Цього можна досягти через цифровізацію та прозорість. Зокрема, впровадження електронних реєстрів справ, рішень та рекомендацій, а також забезпечення гласності розгляду резонансних справ, суттєво зменшує простір для «тіньових» домовленостей.

Наступний важливий елемент - це запобігання конфлікту інтересів, що вимагає ретельного застосування відповідного законодавства, суворого декларування та постійного внутрішнього контролю за дотриманням етичних норм серед державних уповноважених і службовців. Крім того, необхідно провести ревізію законодавства з метою усунення надмірних чи дублюючих повноважень, які, створюючи зайві бюрократичні бар'єри, збільшують корупційні ризики, відповідно до загальної Антикорупційної стратегії. Нарешті, слід встановити чіткі, уніфіковані та зрозумілі процедури та критерії для оцінки порушень, визначення розмірів штрафів та надання дозволів, що обмежує можливість ухвалення необґрунтованих, суб'єктивних рішень.

Підвищення ефективності роботи та зменшення корупційного тиску нерозривно пов'язане зі зміцненням інституційної спроможності та незалежності органу.

Перш за все, необхідно забезпечити справжню інституційну незалежність. Це передбачає незалежну процедуру призначення ключових посадових осіб (голови, заступників та державних уповноважених), а також фінансову стійкість органу, що допомагає мінімізувати монопольний вплив політичних та олігархічних сил. Для забезпечення кадрами і привабливості роботи, необхідно підвищити рівень заробітних плат та соціальних гарантій, щоб залучити та утримати висококваліфікованих юристів та економістів, здатних розслідувати складні картельні змови. Крім того, впровадження міжнародних (європейських) стандартів конкурентного права вимагає підвищення кваліфікації персоналу та уніфікації правозастосовної практики. Також слід посилити інструментарій органу, надавши йому ефективні засоби, як-от солідарна відповідальність порушників та можливість залучення поліції для проведення перевірок, що зміцнить його позиції у розслідуваннях.

Таким чином, ефективна боротьба з корупцією в контрольно-наглядовому органі конкуренції можлива лише завдяки синергії превентивних заходів (зокрема, прозорості та мінімізації дискреції) і зміцнення інституційної спроможності (незалежності, кваліфікації, ресурсів). Це комплексне реформування є ключовим для імплементації європейських стандартів і забезпечення чесних та прозорих конкурентних відносин в економіці країни. Ефективне зниження корупційних ризиків та посилення інституційної спроможності дозволять АМКУ діяти більш прозоро й незалежно, що підвищить довіру бізнесу та суспільства до рішень комітету й сприятиме формуванню чесної конкуренції в Україні.

ФОМІНА Н. А.
БЛАГОДАТНА А. Г.
Державний торговельно-економічний університет

ПОСИЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ

Згідно законодавства України, існує чітке визначення заходів, спрямованих на зменшення корупції, а саме: «Заходи впливу на корупційний ризик мають бути спрямовані на усунення, мінімізацію його джерел, а у випадку неможливості безпосереднього впливу на джерела - на зниження рівня ймовірності чи можливих наслідків його реалізації.”[1]. Пропонуємо розглянути всі механізми, які можуть тим чи іншим чином впливати на зменшення рівня корупції чи усунення її як такої. Першим рушійним фактором є прозорість та підзвітність, як основні елементи доброчесності посадовця. Маючи відкриті конкурси на посади, з чітко прописаними критеріями та можливістю переглянути регалії кандидатів - ми можемо впливати на чесний відбір. Теж важливим можна вважати занурення цифровізації в посадові обов’язки тих чи інших держпрацівників- це можуть бути електронні подачі заяв, скарг, решти документів, а також автоматизований розподіл справ між працівниками у рівній кількості, щоб уникати втручання сторонніх осіб та упередження. Зараз набуває популярності система «подвійного підпису», де важливі рішення ухвалюються колегіально або з декількома рівнями погодження, що ускладнює процес підкупу.

До того ж, світ на даному етапі живе в часи активного залучення ШІ-асистентів у бізнес-процеси міжнародних компаній, завдяки чому маємо позитивні наслідки таких рішень. Варто зауважити, що уряди високорозвинених країн поки що лише знайомляться з даним напрямком і аналізують ризики. Нещодавним кроком на зустріч штучному інтелекту був кейс Албанії з їх ШІ-членом уряду Діеллою[2]. Це є безперечною першістю і якщо Діелла зможе покращити роботу тендерів та закупівель - цей досвід, імовірно, переймуть і решта країн. Проте ми розуміємо, що причиною корупції стає людський фактор, який не можна заперечити. Боротьбою з недоброчесними посадовцями є система декларування майна та доходів(наразі в Україні здійснюється через офіційні портали НАЗК[3]). Доповнити її зможе чіткий комплаєнс та суворий аудит, а також lifestyle monitoring, який зазвичай у нашій державі виконують ЗМІ. Можна використовувати зовнішній аудит для оптимізації ключових процесів, брати участь у

спільних ініціативах з громадськими організаціями, які мають хорошу репутацію та користуються довірою у суспільстві.

В довершення даної теми рекомендованими кроками з подолання корупції є залучення зовнішніх інституцій та переймання досвіду інших країн. На разі, згідно рейтингу Transparency International, країнами-лідерами з найнижчим рівнем корупції залишаються Данія, Фінляндія та Сінгапур, тоді як Україна займає 105 місце з 180 існуючих[4]. Досвід Сінгапуру і досі залишається прикладом для наслідування багатьом країнам, адже викорінення корупційних схем відбувалося рішуче та поступово не тільки в законодавчих нормах, а й у мисленні суспільства, що є важливим фактором[5]. Підсумовуючи, можна стверджувати, що саме кропітка робота, залучення технологій, внесення змін до законодавства та робота з лідерами думок і суспільством зможуть принести ефективний результат для мінімізації корупційних схем.

Важливим фундаментом для впровадження антикорупційних реформ є посилення інституційної спроможності, що дає застосовувати вищезазначені механізми не лише на папері, а й на практиці. Перш за все це сильний кадровий потенціал постійно залучений до підвищення кваліфікації співробітників, завдяки економічному аналізу та антикорупційній стратегії, формуванню кадрового резерву із молодих та амбітних спеціалістів та своєчасній ротації кадрів. Таким працівникам варто забезпечити гідне грошове забезпечення і стабільні соціальні гарантії, адже це також мінімізує спокусу брати хабарі. Але важливо не тільки залучати талановиту молодь до роботи в антикорупційних органах, але і вміти проводити ретельний відбір кандидатів. До прикладу можна привести приватні банківські організації, які використовують під час проведення співбесіди з кандидатом на посаду спеціаліста фінансового моніторингу «тест на вразливість». Кандидату дають на роздуми кейс, де він має придумати як обійти банківський захист та заволодіти коштами. Це дає змогу подивитися на систему під іншим кутом, виявити слабкі місця та оцінити спроможність майбутнього працівника до дій в критичних ситуаціях. Цей приклад може вдало працювати і в антикорупційних органах, як один з методів аналізу нових законопроєктів перед ухваленням, щоб уникнути лазівок. Наступним з варіантів можна розглянути запровадження системи наставництва та залучати до обміну досвідом колег з інших країн, які мають авторитет та досвід в процесі подолання корупції. Теж важлива повна фінансова та організаційна незалежність, себто виключне фінансування через державний бюджет по спецпрограмах та відсутній вплив виконавчої влади у розслідуваннях та призначеннях на посади. Нагальним прикладом є нещодавні мирні демонстрації з приводу ліквідації НАБУ і САП[6]. Методологічна спроможність також грає неабияку роль в контексті посилення інституційної спроможності, адже використовує сучасні інструменти аналізу ринку, створює та впроваджує методики виявлення кланів та змов при держзакупівлях, систематично оновлює законодавство відповідно міжнародним стандартам. В парі з цим варто проводити регулярні навчальні та просвітницькі заходи для бізнесу, державних органів, громадських та благодійних організацій щодо антимонопольного законодавства. Дієво буде працювати практика публічних «чорних списків», які будуть складатися з реєстрів компаній, що були спіймані на змовах чи інших правопорушеннях. Також додаткову увагу варто приділяти залученню особи або компанії до благодійних фондів, адже існує практика створення «фіктивних» або «кишенькових фондів», створених не задля допомоги, а для відмивання коштів, про що свідчить відсутність публічних звітів про надходження. У часи повномасштабної війни тема всеукраїнських зборів залишається чутливою до будь-яких маніпуляцій, що підриває довіру суспільства та створює реальну загрозу іміджу держави на міжнародній арені. Тому важливо контролювати цей процес. У подальшому всі ці кроки закладають підґрунтя до міжнародної співпраці, наприклад, з ICN або ECN, обміну інформацією з конкурентними відомствами інших держав.

Наприклад в Євросоюзі зараз використовується система «leniency program» або «програма пом’якшення». Суть в тому, що компанії, які першими зізнаються в неправомірних діях і надають відповідні докази отримують менший штраф. Також, як додаткові інструменти моніторингу та превенції варто використовувати сучасні методи оцінки та аналізу тих чи інших

кейсів. Один із таких, Risk mapping - систематичне виявлення зон потенційних ризиків, де найчастіше можуть траплятися корупційні порушення(держзакупівлі, великі державні тендери, злиття або поглинання компаній тощо). Минулорічний кейс з відбудовою дитячої лікарні Охматдит, постраждалої внаслідок ракетних обстрілів РФ, показує наскільки вразливою до корупційних схем залишається ця система[7]. Наступним інструментом є Whistleblowing, тобто повідомлення від небайдужих громадян. Система базується на тому, що кожен з нас може виявити та повідомити про правопорушення, наприклад, хабар і це повідомлення не залишиться без реакції. Найкритичнішим фактором в даному контексті залишається збережена безпека громадянина, який заявив про порушення(анонімність, захист від звільнення або тиску). Ще одним ефективним засобом можуть бути індекси доброчесності, тобто регулярні оцінки прозорості процесів та довіри до органу. І наостанок найбільш поширений інструмент - Key Performance Indicators (KPI), тобто оцінка ефективності органу ведеться суто по результату його діяльності, а не від кількості відкритих справ по факту корупції. Уповноважений оцінювати за результатами діяльності має спиратися на кількість справ доведених до суду, винесених вироків, результати оскарження цих вироків тощо.

Отже, ефективне подолання корупції можливо лише у разі посилення інституційної спроможності завдяки внутрішнім механізмам та ряду реформ, спрямованих на запобігання корупції. Сучасний антикорупційний та конкурентний контроль – це поєднання технологій, прозорості, людського фактору та міжнародних стандартів співпраці.

Список використаних джерел:

1. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0219-22#Text.

2. Європейська правда. Албанія першою у світі призначила ШІ-міністра. *Європейська правда*. URL: https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/09/11/7219996/.

3. НАЗК працює над зменшенням корупційних ризиків під час відбудови. *НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: https://nazk.gov.ua/uk/nazk-pratsyuye-nad-zmenshennyam-koruptsijnyh-ryzykiv-pid-chas-vidbudovy/.

4. Індекс сприйняття корупції у світі - 2024. *Індекс сприйняття корупції у світі - 2024*. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/.

5. Ukrinform. Азійський чемпіон з антикорупції, або Як Сінгапур переміг тотальну корумпованість чиновників. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4029681-azijskij-cempion-z-antikorupcii-abo-ak-singapur-peremig-totalnu-korumpovanist-cinovnikiv.html.

6. Свобода Р. «Руки геть від НАБУ і САП»: у Києві, Дніпрі, Львові та Одесі люди вийшли на протести. *Радіо Свобода*. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-ruky-get-vid-nabu-protest/33481121.html.

7. Тендер з відбудови Охматдиту. Чому виник скандал - BBC News Україна. *BBC News Україна*. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/articles/czk0kdrlxgdo.

СЕКЦІЯ IV «ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО – СУТНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ»

GIUSEPPE T. CIRELLA
Faculty of Economics, University of Gdansk

PUBLIC–PRIVATE PARTNERSHIPS IN POST-WAR UKRAINE: DEVELOPMENT PROSPECTS AND SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES

In Ukraine's post-war recovery, public–private partnerships (PPPs) are emerging as a critical instrument for rebuilding infrastructure, revitalizing regional economies, and stimulating long-term competitiveness. This presentation examines the essence of PPPs in the Ukrainian context, highlighting their role in mobilizing private investment to complement limited public resources while addressing urgent social and economic needs. Particular attention is given to sectors vital for reconstruction and modernization—transport, energy, housing, and urban services—where PPPs can accelerate recovery and improve service delivery. The analysis also considers the broader development prospects of PPPs in Ukraine as tools for fostering innovation, attracting foreign capital, and integrating the country more deeply into European economic networks. Socio-economic consequences of implementation are assessed in terms of job creation, regional cohesion, and institutional trust, but challenges are also recognized: the need for transparent regulatory frameworks, balanced risk allocation, and safeguards against monopolistic practices. By situating PPPs within Ukraine's evolving competition policy, the presentation argues that well-designed partnerships can strengthen resilience, promote fair competition, and ensure that reconstruction not only restores, but transforms, Ukraine's economy on more sustainable and equitable foundations.

OLESKO N. A.
Lviv polytechnic national university

DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS TO STRENGTHEN THE DEVELOPMENT OF AN INNOVATION ECOSYSTEM

Ukraine, at the current stage of socio-economic development, is characterized by the growth of innovation as one of the main factors of competitiveness and sustainable development. In conditions of global instability, the development and support of an effective innovation ecosystem is of particular relevance.

A public-private partnership is one of the key mechanisms for developing an innovation ecosystem [1]. This form of partnership combines the necessary and, in wartime, limited resources, competencies, and capabilities of the state, business, science, and civil society for the purpose of innovative development and stable, sustainable development [2].

It should be noted that the development of public-private partnerships in the field of innovation supports economic development and contributes to the support of innovative development [3], and at the same time solves the problem of limited state resources, promotes the attraction of private investment, activates technology transfer, and promotes the commercialization of knowledge-intensive developments, technologies, and projects. In Ukraine, the Law "On Public-Private Partnership" will take effect on October 31, 2025 [4].

At the same time, we can consider public-private partnerships as an important institutional mechanism that promotes and creates conditions for the coordination of various stakeholders, including the links of the innovation ecosystem (state, science, business, and civil society), and actors for the purpose of synergistic and sustainable innovative development.

Although the development of public-private partnerships in the field of innovation ecosystem development is underway, we must note certain obstacles to effective development. The main obstacles include:

1. Low level of development of the regulatory framework, focus on large infrastructure projects, limited flexibility in approaches, and other incentives for partnership development;
2. Lack of sustainable sources of financing for innovative and knowledge-intensive projects through public-private partnerships, low level of development of venture financing of such projects;
3. A low level of trust between the state and businesses complicates the formation of such partnership;
4. Fragmentation of innovation policy, lack of systemic coordination between institutional and business structures;
5. Low level of integration of science into public-private partnerships, cooperation with the business environment, and weak mechanisms for supporting technology transfer.

Despite the policy of reducing the level of obstacles and their impact on the effectiveness of public-private partnerships in innovative development, the issues of forming a unified strategy for the development of public-private partnerships in the innovation sector, creating special transparent financial instruments to stimulate cooperation, and strengthening institutional capacity remain unresolved.

As of December 2024, the Unified Portfolio of Public Investment Projects includes 787 conceptual projects in 10 sectors of economic activity, more than 100 in priority industries. The total financial resource is 256.1 billion UAH [5].

Considering international experience, it is worth noting that public-private partnerships in the innovation sector are quite widespread and actively used in many countries.

In the Netherlands, 134 innovative public-private partnerships involving more than 120 companies and scientific organizations received support in 2024. The supported projects correspond to the development of innovative technologies in priority areas, emphasizing the scale of support for innovation development, not just infrastructure [6].

According to the European Investment Bank, these partnerships encompass large infrastructure projects in critical industries and priority areas, featuring an innovative component that demonstrates the potential for supporting public-private partnerships in related areas and innovative development [7].

For Ukraine, the development of public-private partnerships will be crucial in building the innovation ecosystem in the post-war period. The main principles for enhancing the effectiveness of public-private partnerships in the innovation ecosystem:

1. Synergy of the state, business, science, and civil society;
2. Transformation of public mechanisms from operational actions in wartime to institutional restoration and modernization, and the transition period and the recovery period, respectively;
3. Support for the development of public-private partnerships in the field of innovation development through smart specialization of regions with effective state coordination;
4. Orientation to long-term results, transparency, and support for the development of public-private partnerships.

In wartime, the goal of partnerships is to preserve innovation potential, support dual-purpose defense projects and technologies, and maintain and develop human capital, including highly qualified personnel. For this, it is possible to create special conditions and simplify the procedures for concluding partnerships in priority industries. During the transition period, the foundation of public-private partnerships will be established through an institutional framework for the sustainable scaling of innovations, the active use of mechanisms to support technology transfer, and the commercialization of knowledge-intensive projects. The post-war reconstruction period will contribute to the development and scaling of public-private partnerships with an innovative component,

sustainable high-tech development, Ukraine's integration into global R&D networks, support for partnerships in large innovative infrastructure projects, and sustainable financing.

Thus, public-private partnerships are one of the most effective public mechanisms that contribute to the development of the innovation ecosystem, especially in conditions of limited resources during war and post-war periods. During the war period, the role of public-private partnerships focuses on operational support, and in the post-war period, it will become the foundation for scaling innovations. The adoption of the law will facilitate the possibility of scaling partnerships, contributing to high-tech development. Accordingly, public-private partnership is a strategic lever for the reconstruction and integration of Ukraine into the international innovation network, and effective use is one of the conditions for the development of the innovation ecosystem.

Literature:

1. Brogaard, L. Innovative outcomes in public-private innovation partnerships: a systematic review of empirical evidence and current challenges. Public Management Review. 2019. Vol. 23. P. 1–23. DOI: 10.1080/14719037.2019.1668473.

2. Wang, N., Ma, M. Public–private partnership as a tool for sustainable development – What literatures say? Sustainable Development. 2020. Vol. 29. P. 243–258. DOI: 10.1002/sd.2127.

3.Carbonara, N., Pellegrino, R. The role of public private partnerships in fostering innovation. Construction Management and Economics. 2019. Vol. 38. P. 1–17. DOI: 10.1080/01446193.2019.1610184.

4. On public-private partnership: Law of Ukraine of 19.06.2025 No.4510-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text.

5.Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. *Sectoral project portfolios* URL: https://mindev.gov.ua/upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy/sektoralni-proektni-portfeli?.

6.Holland High Tech. *134 PPP innovation projects granted in 2024* URL: https://hollandhightech.nl/en/news-calendar/news/134-ppp-innovation-projects-granted-in-2024?.

7.The European Investment Bank. *Public-private partnerships financed by the European Investment Bank from 1990 to 2024* URL: https://www.eib.org/en/readonline-publications/20250009-ppps-financed-by-the-eib-from-1990-to-2024.

БАРАНЮК А. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ГРОМАДАХ

Публічно-приватне партнерство у громадах найчастіше розглядають як інструмент прискореного розвитку місцевої інфраструктури: воно дозволяє поєднати бюджетні кошти з приватним капіталом, перенести на бізнес частину будівельних і експлуатаційних ризиків, а також залучити управлінські компетенції, яких бракує в органах місцевого самоврядування. Узагальнення міжнародних досліджень показує, що за належного відбору та управління проєктами публічно-приватне партнерство здатне збільшувати обсяги інвестицій, розширювати доступ до послуг і підвищувати їхню якість – зокрема у водопостачанні, енергетиці та транспорті. Водночас результати не є автоматичними: впливи різняться від міста до міста, а середовище регулювання, розподіл ризиків і контрактна дисципліна впливають на отримання громадою очікуваного соціально-економічного ефекту.

Для України питання наслідків публічно-приватного партнерства у громадах тісно пов’язане з децентралізацією, яка з 2014 року перерозподілила повноваження й ресурси на місцевий рівень, укрупнила тисячі дрібних рад у спроможні громади та закріпила за ними більшу відповідальність за публічні послуги. Це створило попит на нові моделі фінансування та управління інфраструктурою, серед яких почали домінувати партнерства з бізнесом. Останні академічні та політичні огляди підкреслюють, що децентралізація змінила роль місцевої влади – вона стала ключовим провайдером послуг і координатором інвестицій, а отже потребує

контрактних механізмів, які дадуть змогу масштабувати місцеві проєкти без надмірного боргового навантаження. Саме в цьому контексті публічно-приватне партнерство може посилювати інвестиційну спроможність територій, однак вимагає від громад зрілих процедур підготовки, моніторингу послуг і управління фіскальними ризиками.

Нормативно-правова база також зазнає суттєвого оновлення. У червні 2025 року Верховна Рада ухвалила новий рамковий закон про публічно-приватне партнерство, який повністю ревізує попередні правила і поєднує публічно-приватне партнерство та концесійні інструменти під єдиною логікою підготовки, тендерингу, укладання й реалізації контрактів. Нове законодавство дає змогу ширше застосовувати публічно-приватне партнерство у критичних секторах, вводить гібридні фінансові моделі з поєднанням коштів бюджету, донорських грантів і приватного капіталу, а також передбачає пришвидшені процедури на період воєнного стану і сім років після нього, що важливо для відбудови. Паралельно повідомляється про інтеграцію методики UNECE PIERS для узгодження публічно-приватного партнерства із цілями сталого розвитку, що має підвищити акцент на соціальній цінності, кліматичній стійкості та інклюзивності проєктів. Для громад це означає не лише нові джерела коштів, а й вищі стандарти оцінки соціально-економічних наслідків, прозорості та підзвітності.

На практиці соціально-економічні наслідки впровадження публічно-приватного партнерства на місцевому рівні проявляються у кількох взаємопов'язаних площинах. По-перше, це інвестиційний ефект і прискорення модернізації мереж: у водопостачанні, теплопостачанні, відходах і міському транспорті приватні партнери часто фінансують проєкти на довгостроковий період, впроваджують технології та операційну дисципліну, що скорочує втрати, підвищує енергоефективність і стабільність послуг. Наприклад, проєкти підтримки водної інфраструктури у м. Миколаєві та м.Львові, де міжнародні фінансові інституції й міська влада комбінують кредити, гранти та комерційні підряди для відновлення і підвищення якості послуг; в громадах з'являються додаткова зайнятість у будівництві та сервісі, локальні підряди для малого та середнього бізнесу та довгострокове зниження непродуктивних втрат ресурсів. Хоча ці приклади не всі оформлені як класичні концесії, проте є доказом того, що моделі з елементами публічно-приватного партнерства під тиском відбудови реально усувають «вузькі місця» та формують мультиплікативний ефект для місцевої економіки.

По-друге, наслідки для домогосподарств залежать від структури тарифів, субсидій і розподілу ризиків у контракті. Міжнародний досвід показує, що там, де тарифи індексуються без належних механізмів захисту вразливих груп, соціальна прийнятність спадає, а політичні ризики зростають; натомість прозорі моделі платежів за доступність із чіткими стандартами якості та санкціями за невиконання, доповнені адресною підтримкою домогосподарств, здатні поєднати інвестиційний імпульс із соціальною справедливістю. Огляди Світового банку та OECD радять громадам закладати в підготовку публічно-приватного партнерства незалежну оцінку вартості для держави (VfM), повний аудит контингентних зобов'язань і сценарний аналіз чутливості, а також вимоги до розкриття даних про показники сервісу, щоб мешканці бачили зв'язок між тарифом і реальною якістю.

По-третє, є важливий вимір стійкості та соціальної цінності. Після пандемії COVID-19 та на тлі воєнних руйнувань глобальні й українські напрацювання наголошують на необхідності вбудовувати у публічно-приватне партнерство критерії кліматичної адаптації, інклюзивності та довгострокової фінансової стійкості. Світовий банк застерігав, що слабке управління фіскальними ризиками у публічно-приватному партнерстві робить бюджети вразливими у кризові періоди; водночас сучасні «інклюзивні інфраструктурні» підходи показують, що інвестиції здатні підвищувати продуктивність, створювати робочі місця та «витягувати» приватні інвестиції в суміжні сектори – за умови, що проєкти мотивуються публічними цінностями, а не лише позабалансовими міркуваннями. Для громад це означає обов'язкову соціальну оцінку та системи вимірювання ефектів на рівні домогосподарств, а також включення місцевих неурядових організацій та бізнес-асоціацій у моніторинг.

Четверта площина – спроможність муніципалітетів. Тут базові рекомендації незмінні: громади мають інституціоналізувати функцію підготовки та супроводу публічно-приватного

партнерства (проєктні офіси, типові контракти, реєстри ризиків), користуватися методичними дороговказами, які розробляють міжнародні організації, і забезпечувати відкриті дані про виконання проєктів. Практичні посібники Світового банку для муніципалітетів радять починати з середніх за масштабом проєктів у «класичних» секторах: вода, відходи, енергоефективність, де є усталені стандарти та зрозуміла структура ризиків, що мінімізує криву навчання і підвищує ймовірність позитивних соціально-економічних наслідків для громади.

В українських реаліях наслідки впровадження публічно-приватного партнерства станом на 2025 посилюються завдяки політичним сигналам і рішенні про модернізацію. Аналітичні матеріали й правові огляди підкреслюють: новий закон розширює коло публічних партнерів, спрощує підготовку, дає змогу застосовувати комбіновані фінансові моделі та пришвидшений порядок для критичної інфраструктури – це прямо впливає на здатність громад швидше закривати дефіцити у воді, теплі, транспорті й поводженні з відходами.

Таким чином, для українських громад публічно-приватне партнерство – це не «чарівна паличка», а інструмент, який за правильною архітектурою здатний принести вимірювані вигоди: пришвидшити оновлення критичної інфраструктури, підвищити якість і надійність послуг, створити робочі місця на етапах будівництва та експлуатації, активізувати малий та середній бізнес через локальні підряди та постачання, і, зрештою, підсилити конкурентоспроможність території. Нове законодавство розширює можливості для таких проєктів і закладає вимоги щодо відповідності цілям сталого розвитку, що важливо для соціальної легітимності інвестицій. Зазначені наслідки матеріалізуються лише тоді, коли громада професійно готує публічно-приватне партнерство, реалістично ділить ризики, прозоро управляє тарифами й активно вимірює соціальні результати – інакше фіскальні ризики та втрата довіри перекреслюють потенційні вигоди. Для практики це означає, що потрібно починати з «якірних» комунальних секторів з високою готовністю, враховувати стандарти Світового банку та OECD, інституціоналізувати проєктний супровід і цілеспрямовано враховувати в контрактах механізми соціального захисту й відкритості даних. Тоді публічно-приватне партнерство стане не лише фінансовою схемою, а реальним драйвером соціально-економічної стійкості українських громад.

ВЕКЛИНЕЦЬ О. В.
Закарпатський НДЕКЦ МВС

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТК

Публічно-приватне партнерство – це особлива форма взаємодії держави та приватного сектору, спрямована на реалізацію суспільно значущих проектів у сферах інфраструктури, енергетики, охорони здоров’я, освіти, транспорту та житлово-комунального господарства. Згідно із Законом України «Про публічно-приватне партнерство», така співпраця ґрунтується на довгостроковому розподілі ризиків, ресурсів, відповідальності та прибутків між державними і приватними партнерами.

Економічна сутність публічно-приватного партнерства полягає у поєднанні фінансових можливостей приватного капіталу **з** суспільною функцією держави, що дозволяє забезпечити ефективне використання бюджетних коштів, зменшити навантаження на державний сектор та стимулювати інвестиційну активність.

Серед перспектив розвитку публічно-приватного партнерства в Україні варто відзначити:

- створення сприятливого нормативно-правового середовища для інвесторів;
- удосконалення механізмів розподілу ризиків і державних гарантій;
- запровадження прозорих процедур конкурсного відбору партнерів;
- розширення напрямів застосування публічно-приватного партнерства у регіональному розвитку, цифровій інфраструктурі та «зеленій» енергетиці.

Соціально-економічні наслідки впровадження публічно-приватного партнерства проявляються у:

- зростанні обсягів інвестицій у національну економіку;
- створенні нових робочих місць і підвищенні зайнятості населення;
- підвищенні якості та доступності суспільних послуг;
- покращенні стану державної інфраструктури без прямого збільшення бюджетних витрат.

Водночас розвиток публічно-приватного партнерства в Україні потребує вирішення ряду проблем, зокрема – нестачі фінансових інструментів підтримки проектів, недосконалості правового регулювання, низької кваліфікації органів місцевої влади у сфері проектного менеджменту та ризиків корупційного впливу.

Публічно-приватне партнерство виступає важливим інструментом сталого економічного розвитку, що забезпечує ефективне поєднання інтересів держави, бізнесу та суспільства. Розвиток публічно-приватного партнерства сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, модернізації інфраструктури та зміцненню фінансової спроможності територіальних громад.

ВЛАСОВА В. П.
ОЛІХНЕНКО М. А.
АНДРІЯШЕВСЬКИЙ П. С.
Національний транспортний університет

СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФЕНОМЕН ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

У XXI столітті суспільства переходять від моделі, у якій держава виступає головним виконавцем, до моделі координатора партнерств, що засвідчує формування нової культури взаємодії між публічним і приватним секторами. Державно-приватне партнерство (ДПП) у цьому контексті виступає проявом соціокультурної парадигми співпраці, заснованої на взаємній довірі, прозорості, спільній відповідальності та орієнтації на довгостроковий соціальний ефект. У добу глобалізації, децентралізації та цифровізації ДПП поєднує ресурси й інтереси держави та бізнесу для реалізації суспільно значущих проєктів, водночас відображаючи глибокі зміни в культурі взаємодії й сприйнятті ролі держави та приватного сектору — від протиставлення до партнерства задля спільного блага.

Поняття «державно-приватне партнерство» у науковій літературі має багатогранний зміст. Відповідно до визначення Світового банку, ДПП — це форма взаємодії, за якої приватний сектор бере участь у фінансуванні, управлінні та експлуатації державних об’єктів чи послуг, при цьому відбувається розподіл ризиків і вигод між сторонами. Українські науковці (І. Запатріна, В. Кравченко, О. Коваленко) наголошують, що результативність такої співпраці визначається не лише правовими інструментами, а й соціальними чинниками — рівнем довіри, культурою взаємодії та загальним соціальним контекстом. Теоретичне підґрунтя дослідження соціокультурних аспектів ДПП становлять концепції соціального капіталу (П. Бурдьє, Р. Патнем), комунікативної дії (Ю. Габермас) та культури довіри (Ф. Фукуяма).

Державно-приватне партнерство виконує не лише інвестиційну чи управлінську функцію, а й культуротворчу. Воно сприяє трансформації соціальних відносин**,** формуванню культури співпраці, інновацій та відповідальності. Серед основних соціокультурних характеристик ДПП варто виділити культуру довіри**,** яка забезпечує взаєморозуміння між державою, бізнесом і суспільством. Важливою рисою є також соціальна відповідальність**,** коли приватний сектор бере на себе частину соціальних функцій держави — у сферах освіти, охорони здоров’я, екології та культури. Не менш значущою є інституціоналізація партнерства**,** що проявляється у створенні нових змішаних структур публічно-приватного управління. Крім того, ДПП сприяє модернізації управлінської культури**,** впровадженню інноваційних управлінських практик, підвищенню прозорості та ефективності діяльності.

Реалізація ДПП (наприклад, у сфері освіти, медицини, інфраструктури, культури) створює нові соціокультурні простори — сучасні школи, креативні хаби, інноваційні технопарки, культурні центри.Вони не лише надають послуги, а й формують нові моделі поведінки громадян, орієнтовані на активну участь, спільну відповідальність і партнерство.

Не зважаючи на те, що ДПП прошло довгий історичний шлях, воно має значний потенціал у контексті соціокультурної модернізації. Завдяки цьому інструменту реалізуються проєкти у сферах освіти, культури, місцевого самоврядування та цифрової трансформації. Такі проєкти не лише підвищують якість публічних послуг, а й сприяють формуванню нових соціальних зв'язків та зміцненню громадянського суспільства. Попри значний потенціал, розвиток ДПП в Україні супроводжується низкою викликів: інституційна нестабільність, низький рівень довіри між державними та приватними структурами, дефіцит соціального капіталу. Перспективи подальшого розвитку ДПП полягають у формуванні нової соціальної культури партнерства, що базується на цінностях прозорості, діалогу, компетентності та відповідальності.

У XXI столітті державно-приватне партнерство (ДПП) суттєво змінилося порівняно з минулим: воно виходить за межі традиційної інфраструктури, активно застосовується у енергетиці, охороні здоров'я, цифрових технологіях та екологічних проектах, при цьому інтегруючи сучасні технології, такі як big data, IoT та штучний інтелект, для оптимізації управління та зменшення ризиків. Фінансування стало більш гнучким і включає приватні інвестиційні фонди, а контракти орієнтовані на розподіл ризиків і прибутку за результатами ефективності. ДПП у XXI столітті приділяє особливу увагу соціальній відповідальності та екологічним стандартам, відповідає міжнародним нормам і часто реалізується за участю іноземних партнерів, а прозорість і контроль реалізації проектів забезпечуються електронними платформами та механізмами аудиту в реальному часі.

Через партнерство держави та приватного сектору формується новий стиль управління ресурсами, що враховує не лише фінансову ефективність, а й соціальні та культурні пріоритети, забезпечуючи більш широку участь громадян у прийнятті рішень та розвитку спільнот.

Нижче наведено приклади успішних проєктів ДПП у XXI столітті, які демонструють економічну ефективність та соціокультурний вплив.

Таблиця 1

Приклади успішних проєктів державно-приватного партнерства

Сфера	Країна	Приклад проєкту	Характеристика успіху	Труднощі при реалізації
Цифрова інфраструктура	Естонія	Електронні урядові сервіси	Розвиток онлайн-послуг для громадян та бізнесу, включно з електронним голосуванням	Забезпечення безпеки даних, адаптація населення до нових технологій
Енергетика	Данія/ Німеччина	Вітрові та сонячні електростанції	Залучення приватних інвестицій для розвитку «зеленої» енергетики	Регуляторні бар'єри, погодні ризики, коливання цін на енергію
Інфраструктура	Велика Британія	Лондонська мережа метро	Модернізація ліній і сигналізації, прискорене оновлення без великого навантаження на бюджет	Складність координації між державою та приватними компаніями, затримки через технічні складнощі

Джерело: визначено авторами

В умовах глобалізації та викликів (економічних криз, війни, кліматичних змін) ДПП дедалі більше трактується як інструмент соціальної стійкості, який об'єднує ресурси різних секторів для підтримки суспільного добробуту. Тому в подальших дослідженнях буде приділено увагу саме цим аспектам.

Список використаних джерел:

1. Кравченко, В. В. (2020). *Публічно-приватне партнерство як інструмент соціально-економічного розвитку регіонів*. Харків: ХНЕУ.

2. Коба, В. Г., Тарновська, І. В., & Власова, В. П. (2023). Соціокультурна діяльність в Україні: урахування досвіду країн ЄС. *Актуальні питання гуманітарних наук, 60*(2), 33–40. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/60-2-5.

ГЕРМАНОВА В. В.
Державний торговельно-економічний університет

«ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНИХ СТАРТАПІВ»

Сучасний розвиток економіки України потребує нових підходів до підтримки підприємництва, особливо у сфері інновацій. У період воєнних викликів і майбутнього відновлення країни одним із ключових інструментів для стимулювання інноваційної активності виступає публічно-приватне партнерство. Воно дає змогу об'єднати ресурси, досвід та можливості держави й бізнесу задля створення сприятливого середовища для розвитку стартапів, технологічних рішень і креативних проєктів.

Публічно-приватне партнерство передбачає взаємодію державного та приватного секторів на основі спільної вигоди й відповідальності. Держава забезпечує нормативно-правову підтримку, доступ до інфраструктури, грантові програми, податкові стимули, а приватний сектор надає фінансові інвестиції, експертизу, управлінський досвід і технологічні рішення. Така синергія дозволяє ефективніше реалізовувати інноваційні ідеї, мінімізуючи ризики для молодих підприємців.

Стартапи, як форма інноваційного бізнесу, мають величезний потенціал для створення нових робочих місць, розширення експорту технологій і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Проте на початкових етапах вони часто стикаються з нестачею фінансування, недостатньою поінформованістю про можливості ринку, браком досвіду в управлінні проєктами та залученні інвестицій. Саме тому механізми публічно-приватного партнерства відіграють вирішальну роль у створенні умов для розвитку таких ініціатив.

В Україні останніми роками формується інноваційна екосистема, у якій держава стає активним партнером приватного бізнесу у підтримці стартапів. Прикладом є діяльність національної платформи «Дія», що реалізує низку програм для підприємців, інноваторів та технологічних команд.

Зокрема, на порталі «Дія.Бізнес» діють такі ініціативи:

- Грант на підтримку інноваційних стартапів - ключовий інструмент для прискорення розвитку українських технологічних проєктів. Ця програма пропонує фінансування, яке може перевищувати 1 000 000 гривень, спрямоване на команди, що створюють інноваційний продукт чи технологію, здатну змінити ринок (market disruption). Кошти є цільовими і покривають критично важливі потреби ранньої стадії: від валідації бізнес-ідеї та розробки MVP (мінімально життєздатного продукту) до захисту інтелектуальної власності та перших кроків до комерціалізації. Успішне отримання гранту не лише забезпечує необхідну фінансову подушку, але й слугує потужним підтвердженням якості та потенціалу стартапу, значно підвищуючи його привабливість для подальших венчурних інвестицій та масштабування на міжнародні ринки. [1]
- Акселераційна програма Challenger AI, яка допомагає стартапам із готовим MVP (мінімально життєздатним продуктом) або прототипом розвинути бізнес-модель, залучити перших інвесторів і масштабувати діяльність. Challenger AI Accelerator 3.0 -тримісячна

акселераційна програма для стартапів, які працюють з ШІ або планують інтегрувати ШІ у свої рішення. Вона передбачає воркшопи та сесії з експертами, потужне менторство та можливість запітчити рішення інвесторам. Минулого року найкраща команда отримла грант від UMAEF - 25 000 доларів США. [2]

• Defense Builder Accelerator - це чотиримісячна акселераційна програма для українських оборонних стартапів, яка допомагає створити та розвинути технологічні рішення для фронту, надаючи менторську підтримку повного циклу, доступ до інвестицій та військової експертизи. Програма спрямована на перехід від "гаражного" виробництва до створення повноцінних оборонних компаній з глобальним фокусом, що може прискорити появу нових технологічних інновацій для захисту України. [3]

Варто підкреслити, що ініціативи «Дія.Бізнес» демонструють ефективність саме публічно-приватного формату співпраці: держава створює інституційну базу, а приватний сектор забезпечує експертну та фінансову участь. Така модель дозволяє прискорити процес комерціалізації інновацій і сприяє формуванню середовища, у якому стартапи можуть не лише виникати, а й масштабуватись.

Окрім фінансової підтримки, важливою складовою ППП є створення інфраструктури для розвитку підприємництва — інноваційних парків, бізнес-інкубаторів, технопарків, коворкінгів і акселераторів. Приклади таких структур, як *UNIT.City* у Києві чи *LvivTech.City* у Львові, показують, що саме співпраця між державою, бізнесом і освітніми закладами формує екосистему для зростання інновацій.

Завдяки ППП стартапи отримують доступ до сучасних технологій, менторської підтримки, освітніх ресурсів і глобальних мереж контактів. Це сприяє не лише появі нових компаній, а й розвитку культури підприємництва серед молоді та фахівців різних галузей.

Публічно-приватне партнерство (ППП) є ключовим стратегічним інструментом для підтримки інноваційних стартапів в Україні, забезпечуючи критичну синергію між державними програмами, міжнародними інвестиціями та технологічним потенціалом приватного сектору. Щоб посилити цю співпрацю, необхідно невідкладно вдосконалити законодавчу базу, запровадити прозорі механізми взаємодії та суттєво розширити участь наукових й освітніх установ. Ефективне ППП відкриває перед Україною стратегічну перспективу побудови стійкої економіки знань, залучення молодих талантів та формування нових бізнес-моделей, здатних конкурувати на світовому рівні. Тому розвиток партнерства між державою та бізнесом повинен стати абсолютним пріоритетом для майбутнього економічного зростання країни.

Список використаних джерел:

1. Diia. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu.
2. RadarTech. URL: https://radartech.com.ua/ua/challenger-ai-accelerator-2/.
3. DefenceBuilder. URL: https://defencebuilder.com/.

ЗАЛІЗНА Л. В.
ЛУГОВСЬКИЙ С. В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ЧИННИКА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДО МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

Сучасна система охорони здоров’я України перебуває у стані трансформування, що зумовлено як реформами фінансування медичних послуг, так і потребою підвищення рівня ефективності використання ресурсів. За умов обмеженого бюджетного фінансування виникає потреба у залученні додаткового інвестування, зокрема приватного капіталу. Це важливо, оскільки в умовах війни та після воєнний період медичні послуги є і залишатимуться важливим чинником розвитку країни, підтримуючи людський потенціал. Одним із найефективніших інструментів взаємодії державного, приватного секторів виступає публічно-приватне

партнерство, яке дає змогу поєднувати державні гарантії із гнучкістю та інноваційністю бізнесу. Попри наявність вітчизняної законодавчої бази, розвиток публічно-приватного партнерства у медичній галузі України залишається обмеженим. Причинами є низький рівень довіри між державними інституціями та бізнесом, відсутність чітких механізмів розподілення ризиків, недостатня підготовка управлінських кадрів, складність процедур погодження проєктів. У результаті потенціал публічно-приватного партнерства як джерела інвестицій у модернізування медичних установ залишається не достатньо використаним.

Основними проблемами для ефективного розвивання публічно-приватного партнерства у медичній сфері є наступні: недосконаліть законодавства (потребує уточнення щодо особливостей його реалізування саме у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо фінансових зобов'язань держави, тарифоутворення, гарантування повернення інвестицій); брак довіри, прозорості (високий рівень корупційних ризиків, бюрократичних процедур відштовхує потенційних інвесторів); фінансові обмеження (недостатнє розвивання довгострокових кредитних механізмів, відсутність дієвих стимулів для приватних інвесторів саме у медичну інфраструктуру); інституційна слабкість (органи місцевого самоврядування не завжди володіють належними компетенціями для підготовлення, реалізування проєктів публічно-приватного партнерства); низький рівень економічної привабливості об'єктів охорони здоров'я (через соціальний характер послуг медичні установи часто не генерують достатнього доходу для повернення інвестицій). Однак, як показало дослідження існують також і перспективи для розвивання, удосконалення публічно-приватного партнерства. Перш за все це стосується удосконалення нормативно-правової бази (формування і дотримання чітких правил для реалізування публічно-приватного партнерства саме медичної сфери, включаючи стандарти оцінювання ефективності проєктів, механізми страхування ризиків). Наступним напрямком є інституційне підтримання (формування спеціалізованих центрів компетенцій, консультативних органів при Міністерстві охорони здоров'я для координування проєктів публічно-приватного партнерства). Вагомими є механізми фінансового стимулювання (це можуть бути запровадження податкових пільг, державного гарантування, компенсування частини інвестиційних витрат тощо). Важливим і перспективним напрямком є формування інноваційних моделе співпраці (використання концесійних угод, лізингових схем, соціального замовлення, спільного управління медичними об'єктами) та організування міжнародної співпраці (через адаптування кращих практик країн ЄС, де публічно-приватного партнерство широко застосовується для розвивання лікарень, центрів діагностики. Публічно-приватне партнерство має стати ключовим інструментом залучення інвестицій до системи охорони здоров'я, здатним забезпечувати синергію інтересів держави/бізнесу. Важливим є формування сприятливого інституційного, правового середовища, що гарантуватиме прозорість процедур, захист інвесторів, підзвітність результатів. Ефективне реалізування публічно-приватного партнерства сприятиме модернізуванню медичної інфраструктури, підвищенню доступності, якості медичних послуг для населення.

КАНЦІР І. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ІННОВАЦІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасний період перед Україною постали безпрецедентні виклики, пов'язані з модернізацією національної економіки, відновленням інфраструктури та забезпеченням соціальної стійкості. За обмеженості ресурсів особливої ваги набуває проблематика ефективного залучення приватного капіталу та раціонального використання бюджетних коштів. В умовах повоєнної трансформації публічно-приватне партнерство постає інноваційним механізмом економічного відновлення, що поєднує гнучкість бізнесу з функціями стратегічного управління держави, спряючи досягненню цілей сталого розвитку.

Публічно-приватне партнерство передбачає різні моделі взаємодії між публічним та приватним партнером залежно від цілей, розподілу ризиків і фінансових зобов'язань - від класичних концесій до сучасних форм DBFO, BOT та BOOT, які інтегрують фінансування, будівництво, експлуатацію та передачу об'єктів [1; 2] та забезпечують оптимальний баланс між публічною відповідальністю та підприємницькою ініціативою.

Досвід іноземних держав свідчить, що публічно-приватне партнерство найчастіше використовується для інфраструктурних проєктів у сфері транспорту, енергетики та муніципального господарства. У розвинених країнах публічно-приватне партнерство дедалі частіше орієнтоване на Цілі сталого розвитку - SDGs, у той час, як держави, що розвиваються зосереджені на формуванні базисної інфраструктури, відтак, і пріоритети сталого розвитку є супутніми [3, с. 14]. Зазначене підкреслює, що публічно-приватне партнерство може виконувати подвійну роль – сприяти економічному зростанню та інтегрувати довгострокові завдання сталого розвитку, тим самим акцентуючи увагу держави й бізнесу на соціально-економічних пріоритетах.

Міжнародна практика підтверджує ефективність партнерських моделей у постконфліктному (повоєнному) відновленні (реконструкції). Як стверджують аналітики Світового банку, «успішне відновлення залежить від швидких і помітних результатів, які відновлюють довіру громадян та інвесторів» [4]. Реалізація проектів публічно-приватного партнерства у державах Європи, Азії та Близького Сходу довели, що об'єднання зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства створює не лише фізичну інфраструктуру, а й соціальний капітал довіри**.** Особливо показовими є приклади повоєнного відновлення Німеччини та діяльність Саудівської Аравії в межах програми Vision 2030*,* у яких ППП стали ядром інституційних реформ і цифрової модернізації економіки [5].

За оцінками Світового банку реконструкції та розвитку орієнтовна вартість повоєнного відновлення України на наступне десятиріччя становить 524 млрд дол. США, розподіл яких здійснюватиметься, ймовірно, за такими пропорціями: житловий сектор (33 %), транспортна інфраструктура (21 %), енергетика та видобувна промисловість (12 %), підтримка бізнесу та розвиток промисловості (10 %) [6]. Відтак, саме інфраструктурні інвестиції формують основу майбутнього економічного зростання, і реалізація цих проєктів неможлива без широкого залучення приватного капіталу через механізми ППП.

В Україні, показовим прикладом ефективної міжсекторальної взаємодії вважаємо створення клініки з протезування та реконструкції Superhumans у м. Львові – проекту, який реалізовано за участі держави, бізнесу та міжнародних донорів. Попри відсутність формального статусу публічно-приватного партнерства, цей кейс уособлює його принципи - кооперацію, інноваційність, соціальну спрямованість і демонструє потенціал консолідації ресурсів приватного сектора для вирішення стратегічних завдань у сфері охорони здоров'я.

Публічно-приватне партнерство у повоєнний період має всі передумови для того, щоб виступити у якості одного із домінуючих механізмів відновлення національної економіки, модернізації інфраструктури та зміцнення інституційної спроможності держави. За умов прозорого врегулювання процедур, чіткого розподілу ризиків, стимулювання приватних інвестицій і належного супроводу проєктів, державно-приватне партнерство здатне сприяти забезпеченню довгострокової фінансової стійкості та мультиплікативного ефекту соціально-економічного розвитку держави. У цьому контексті міжнародна технічна допомога, інвестиційні рамкові програми та ініціативи на кшталт Ukraine Facility мають бути інтегровані з національними підходами до розвитку державно-приватного партнерства як інструменту стратегічної трансформації держави в умовах повоєнного відновлення.

Публічно-приватне партнерство у період реконструкції потребують нового рівня координації, прозорості та інноваційності, особливо там, де інституції ослаблені, а довіра суспільства є крихкою» [7], що цілком корелює з українськими реаліями, де цифрові рішення на кшталт платформи DREAM формують основу прозорості й публічної підзвітності відбудови.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління формується нова парадигма Government 5.0**,** що ґрунтується на принципах smart governance*,* co-creation і data-

driven policy-making. Погоджуємось позицією А. О. Касіч та І. О. Тарасенко, які вважають, що Концепція Government 5.0 формує методологічну основу для цифрової модернізації публічно-приватного партнерства, у межах якої прозорість, відкритість і спільне формування рішень виступають ключовими детермінантами стійкості економіки в післявоєнний період [3]. У межах Government 5.0, держава виступає не лише регулятором, а базисом функціонування екосистеми інноваційних публічно-приватних партнерств, яка відзначається прозорістю фінансових потоків та ефективністю реалізації проектів відбудови. Для України це окреслює перехід до моделі цифрово-орієнтованого партнерського управління, де реалізація інфраструктурних інвестицій у межах публічно-приватного партнерства підкріплюється цифровими інструментами моніторингу.

Реалізація масштабних проектів відновлення національної економіки у сфері житлового будівництва, енергетики, логістики й промислової інфраструктури є не лише економічною, а й гуманітарною необхідністю. Зазначені кейси, доцільно здійснювати на засадах публічно-приватного партнерства, інтегруючи сучасні принципи ESG-підходу, орієнтуючись на Цілі сталого розвитку та базуючись на відкритих цифрових екосистемах управління – DREAM, Prozorro.Projects. У період повоєнної трансформації публічно-приватне партнерство має розглядатися як архітектура відбудови, що поєднує державні пріоритети з підприємницьким потенціалом, уніфікована екосистема якого може забезпечити справедливий розподіл інвестицій між регіонами, відновлення критичної інфраструктури, створення робочих місць і розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел:

1. How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects. URL: https://www.eib.org/files/publications/epec_guide_to_ppp_en.pdf.
2. PPP Reference Guide Version 3. World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e64a94b9-b0cb-51a3-b8dd-36bd7944284f.
3. Government 5.0 як основа ефективності державно-приватних партнерств у період повоєнного відновлення України : монографія / А. О. Касич, О. В. Чернявська, С. М. Бондаренко, М. С. Шкода та ін.; за ред. А. О. Касич, І. О. Тарасенко. Київ: КНУТД, 2024. 254 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26391/1/Government_5.0_mono_2024.pdf.
4. Building Back Better: Achieving Resilience through Stronger, Faster, and More Inclusive Post-Disaster Reconstruction. World Bank & GFDRR. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: https://www.gfdrr.org/en/publication/building-back-better.
5. Vision 2030. *Kingdom of Saudi Arabia National Transformation Program.* Riyadh, 2023. URL: https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/national-transformation-program.
6. URTF: Supporting Ukraine's Recovery, Resilient Reconstruction and Reform. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/urtf/overview.
7. Reconstruction PPPs. World Bank. *Handshake*. 2013. Issue 9. URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-06/Handshake_Issue9_WEB.pdf.

КАРАПІНКА А. С.
Національний університет «Львівська політехніка»

ОРЕНДА ДЕРЖАВНОГО І КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЯВИЩА ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

В умовах побудови в Україні моделі вільної економіки однією з найгостріших постає проблема управління державною (чи публічною) власністю. Так, внаслідок функціонування в нашій державі радянської адміністративно-керованої економіки значна частка у структурі власності в Україні належала саме публічній формі власності. Не варто зупинятися на аргументації недосконалості моделі управління такою власністю публічними суб'єктами, адже стагнація державного майна протягом років незалежності - це не просто теорія, а доконаний

історичний факт. Нездатність до адаптації, відсутність мотиваційної інфраструктури для ефективного управління, складність регулювання використання та розпорядження такою власністю призвели до відтоку з цієї сфери як ефективного менеджменту, так і капіталів.

Більшість держав, що пройшли шлях переходу від соціалістичного до сучасного економічного ладу, у своїй історії зіткнулися з приватизацією - явищем відчуження власності на користь приватних суб'єктів, що відповідає інтересам як цих суб'єктів, так і суспільства. Дане явище зумовило появу відповідних інструментів за засобів регулювання, сформувавшись у специфічний інститут публічного управління. Приватизація в таких державах часто проходила у кілька етапів, між якими інститут реформувався і удосконалювався. Не виключенням стала і Україна, яка пережила кілька її хвиль.

Однак, основним компонентом, без якого приватизація не може відбуватися, є воля приватного суб'єкта. Саме він, усвідомлюючи свій потенціал до збільшення ефективності управління публічним майном, його покращення та, врешті, отримання вигоди після набуття такого майна у власність, формує попит на приватизацію. Публічний суб'єкт, що володіє майном, усвідомлюючи неможливість або недостатню ефективність використання його властивостей в інтересах публічної сфери, формує пропозицію на приватизацію. Укладання цієї конструкції фіналізується спільністю оцінки сторін про те, що в приватній моделі управління інтереси обох сфер будуть реалізовані найефективніше, саме ця оцінка є необхідною передумовою виникнення волі сторін.

Перехід права власності, який відбувається при приватизації, передбачає також перехід ризиків, що пов'язані з майном. Фактично, новий власник отримує повний контроль над подальшою долею об'єкту приватизації. Також слід зазначити, що приватизація не є безоплатною і вимагає від приватного суб'єкта наявності у нього достатніх фінансових ресурсів. Таким чином, можна виокремити потенційні причини, які не дозволяють сформувати цілісну структуру приватизації:

- недостатня фінансова спроможність зацікавленого приватного суб'єкта,
- відсутність зацікавлення приватного суб'єкта у набутті ризиків власника,
- неможливість передачі об'єкту у приватну власність через саму його природу (невіддільність від інших об'єктів, неможливість використання без інших об'єктів тощо),
- відсутність стійкого переконання публічного суб'єкта у необхідності відчуження об'єкту.

У випадку, коли приватний суб'єкт отримує обмежений контроль над публічним (державним чи комунальним) об'єктом без переходу права власності, користуючись при цьому його властивостями в своїх цілях (які, при тому, відповідають інтересам публічної сфери), йдеться про такий інститут публічного управління, як оренда державного та комунального майна. Дана модель взаємовідносин між публічним та приватним є по своїй суті неповною приватизацією, або ж відкличною приватизацією (такою, що може бути відкликана з поверненням об'єкту у публічне управління). Така оренда, як і приватизація, мають публічно-приватну природу, передбачають взаємодію учасників цих сфер та спільність їх інтересів, а також характеризуються приватно-правовою формалізацією цієї взаємодії.

Таким чином, оренда державного та комунального майна є ефективним інструментом залучення приватного капіталу та менеджменту у ті сфери, де приватизація бажана, але не може відбутися з об'єктивних та суб'єктивних причин. Даний інститут також широко використовується в європейських державах, де є як наслідком незавершеної приватизації, так і окремим явищем, що полягає у бажанні держави тимчасово передати об'єкт в користування приватного суб'єкта при збереженні контролю над ним. У цьому контексті, цікавою є дуалістична природа публічної власності у більшості держав ЄС - розподілення її на публічний (який використовується за загальнодозволеним принципом) та приватний (використання відбувається за спеціальнодозволеним принципом) домени. В такому форматі, інстиутт оренди у тому розумінні, яке у нього зазвичай вкладається, може стосуватися лише приватного домену, адже публічним доменом користуються вільно усі суб'єкти у державі.

Поряд із цим, у призмі розгляду сучасних тенденцій розвитку взаємодії публічної та приватної сфер з питань власності виділяється явище публічно-приватного партнерства (ППП), яке, маючи широкий потенціал до свого розвитку, зараз проявляється у кількох найбільш характерних формах, серед яких концесії, передачі в управління та інші. Характерно, що ППП володіє більшістю ознак, що споріднюють його з інститутом оренди. Показовою є французька модель ППП, передбачає такий особливий його вид, як оренда з правом викупу опціону. Разом із цим, ППП є явищем набагато більшого ступеню інтеграції приватної сфери у публічну. При оренді приватний суб'єкт використовує об'єкт у своїх цілях, несе обмежені ризики, не займається покращенням чи відновленням цього об'єкту, а також сплачує плату за користування. Фактично, публічний суб'єкт отримує вигоду у формі цієї плати, а також похідну інфраструктурну вигоду від функціонування такого об'єкту. В ППП приватний суб'єкт часто залучається у процес створення об'єкту та глибоко інтегрований у його функціонування, несучи ризики та здійснюючи обслуговування, покращення та відновлення об'єкту. Також при ППП домінуючою усе ж є інфраструктурна функція, яку виконує цей об'єкт, а можлива плата користувача - приватного партнера може переглядатися на користь саме інфраструктурної функції. У такий спосіб законодавство чітко сигналізує про пріоритети для інституту оренди державного та комунального майна (плата за користування) та інституту ППП (інфраструктурна функція).

Зважаючи на це, природу ППП можна охарактеризувати як більш розвинену, сучасну модель оренди публічного майна, наступний крок еволюції оренди поза межею парадигми публічної та приватної власності. В такому розумінні ППП є правонаступником приватизації та оренди, розвиваючи ідею переваги приватної сфери, зі збереженням контролю за найбільш значущими об'єктами держави у руках її публічних управлінців. Разом із тим, різниця у пріоритетах щодо функцій, які виконують ці явища, не дозволяє однозначно вважати одне явище потенційною заміною і покращенням іншого, адже оренда зі своєю ресурсною функцією займає своє особливе місце і має свою сферу застосування, коли жоден із суб'єктів не зацікавлений у набутті прав та обов'язків партнерства, а також переході права власності (як при приватизації), а їх воля щодо такого об'єкту є більш стриманою та прагматичною.

Отже, попри очевидну схожість та прослідковуваність походження ППП як сучасної форми користування публічним майном, кожен з аналізованих інститутів публічного управління наділений власним змістом та значенням. Це дозволяє зробити висновок, що співіснування усіх згаданих явищ у парадигмі публічно-приватних відносин є необхідним для всеохопного регулювання суспільних відносин в сфері публічної власності. У більшості держав - членів ЄС сформовані багаторівневі структури публічно-приватних відносин власності (виняток становлять хіба що скандинавські держави із моделлю сильної та ефективної публічної сфери), тому природно, що зближення України з ЄС призводить до запозичення їх успішного досвіду. У цьому контексті поступовий відхід від звичайного підходу до використання приватизації та оренди зміщується на користь ППП, яке виокремлюється в структурі публічно-приватних відносин і займає у ній своє особливе місце.

СИЛКІНА Ю. О.
ШИМІН С. В.
Державний торговельно-економічний університет

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО – СУТНІСТЬ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Державно-приватне партнерство в Україні – система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових або

модернізації (реконструкції) наявних об’єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні (експлуатації) такими об’єктами [1].

Державно-приватне партнерство сьогодні вважається одним із ключових інструментів реалізації масштабних інфраструктурних і соціальних проєктів. Його сутність полягає у довгостроковій співпраці держави та приватного бізнесу, де приватний партнер бере на себе частину фінансування, будівництва, експлуатації чи управління об’єктами, а також відповідні ризики. Такий підхід дозволяє державі залучати інвестиції, досвід управління та інноваційні рішення приватного сектора, зберігаючи контроль за стратегічними напрямами розвитку. Основною метою такого партнерства є досягнення ефективності витрат, підвищення якості послуг і забезпечення стабільного економічного зростання.

У світовій практиці поширеними є різні моделі партнерства: концесії, проєкти “будівництво–експлуатація–передача”, довгострокові контракти на обслуговування або змішані форми інвестиційної участі. Незалежно від того, який механізм обрано, центральним елементом завжди є оптимальний розподіл ризиків між партнерами. Зазвичай держава зберігає за собою ризики, пов'язані з політикою та регулюванням, тоді як приватний партнер бере на себе фінансові, будівельні та операційні ризики [2].

Міжнародні організації, такі як ОЕСР та Світовий банк, наголошують, що ДПП здатні прискорити реалізацію стратегічних проєктів і знизити бюджетне навантаження, але для цього потрібно прозорі процеси, незалежна оцінка результатів та спеціальні інституції для підготовки й супроводу таких проєктів. Останні роки показують нові напрями розвитку партнерств: цифровізація послуг, створення “зелених” інфраструктурних об’єктів, енергетичні та соціальні ініціативи, що прямо пов’язані із Цілями сталого розвитку ООН.

Соціально-економічні наслідки впровадження ДПП відчуваються з різних сторін. З одного боку, це допомагає швидше будувати інфраструктуру, створювати нові робочі місця та зміцнювати місцеву економіку. Інвестування з боку приватного сектору має великий ефект: під час виконання проекту створюються робочі місця, а після впровадження проекту з’являється стабільна зайнятість і зростає ефективність економіки. Водночас такі проєкти підвищують рівень інновацій у управлінні, оскільки приватні компанії зацікавлені застосовувати сучасні технології та цифрові рішення.

Разом із цим є й певні ризики:

- По-перше, це можливі приховані бюджетні зобов’язання, які виникають, коли держава надає

гарантії за кредитами або доходами приватного партнера. Якщо розподіл ризиків зроблено неефективно, держава може взяти на себе надмірні фінансові зобов’язання, що зменшує економічну користь від партнерства.

- По-друге, ризиками є непрозорість конкурсних процедур та загрози корупції, які потребують

чітких антикорупційних механізмів та відкритого контролю за виконанням контрактів.

Для України питання розвитку державно-приватного партнерства набуває особливої актуальності. У 2025 році Верховна Рада ухвалила комплексну реформу законодавства, яка має на меті спростити підготовку проєктів, розширити перелік сфер застосування партнерств та інтегрувати їх із цілями сталого розвитку. Цей закон є значним кроком до покращення інвестиційного клімату та розвитку інфраструктури країни [3]. Пріоритетними напрямами виступають дорожня інфраструктура, розвиток портів і логістики, а також енергетика та цифровізація.

Водночас в умовах воєнних ризиків зростає значення правових гарантій для інвесторів, системи страхування інвестицій та створення незалежних інституцій контролю. Особливо важливу, щоб реформа не мала лише декларативного характеру, а мала реальні механізми оцінки ефективності проектів, фіскальної прозорості та створення спеціалізованого офісу з послуг ДПП.

Для об’єктивної оцінки результативності державно-приватних партнерств важливо застосовувати чіткі та вимірювані індикатори. Вони дозволяють не лише відстежити

економічну ефективність, а й оцінити, які переваги отримує суспільство. Серед таких показників можна виділити:

- час від оголошення до фінансування проєкту;
- відхилення фактичних витрат від запланованих;
- частку робіт, виконаних у встановлені строки;
- кількість створених робочих місць;
- соціальні вигоди (наприклад, зниження транспортних витрат для бізнесу і населення).

Саме ці вимірювані результати здатні забезпечити довіру до механізму партнерства і підтвердити його ефективність у практиці.

Отже, державно-приватне партнерство є перспективним інструментом економічного зростання та модернізації інфраструктури. Україна має всі передумови для активізації цього механізму, особливо в контексті післявоєнного відновлення. Успіх залежатиме від прозорості процедур, правильного розподілу ризиків та реальної орієнтації на суспільні вигоди. Якщо реформа 2025 року буде впроваджена послідовно, ДПП може стати одним із драйверів соціально-економічної трансформації країни.

Список використаних джерел:

1. Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships). URL: https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html.

2. *World Bank PPP Reference Guide (Version 3, 2024).* PPP Online Reference Guide / PPP Reference Guide. URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-08/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203.pdf.

Реформа державно-приватного партнерства в Україні: основні правові аспекти та потенційні стратегічні можливості для інвесторів. URL: https://www.mayerbrown.com/en/insights/publications/2025/07/ukraines-ppp-reform-legal-highlights-and-potential-strategic-opportunities-for-investors.

СКОРИК Г.І.
СИРВАТКА Б. І.
Національний університет «Львівська політехніка»

РОЛЬ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА У РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Публічно-приватне партнерство, адаптоване до умов воєнного часу, виступає важливим чинником відновлення та сталого розвитку територіальних громад. Поєднання державних і приватних ресурсів, інноваційних технологій та активної участі громадян формує основу для економічного зростання і стійкого розвитку України у післявоєнний період.

Серед численних переваг розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) в Україні варто виокремити значний потенціал його застосування у ключових сферах повоєнної модернізації. Водночас фактичний стан реалізації інвестиційних проєктів свідчить про наявність кризи довіри, управління та якості. Для підвищення ефективності використання механізмів ППП Уряд України ініціював реформу управління публічними інвестиціями (Public Investment Management), що спрямована на концентрацію обмежених фінансових ресурсів на проєктах, які відповідають стратегічним пріоритетам відновлення та враховують актуальні потреби суспільства.

Попри наявність нормативної бази, реалізація партнерських проєктів стикається з інституційними, організаційними та фінансовими бар'єрами, що обмежують можливості ППП як ефективного інструменту інфраструктурного розвитку та державної інвестиційної політики. Головними чинниками проблеми є відсутність єдиної національної стратегії розвитку ППП, інтегрованої у систему публічних інвестицій, а також нестача системних пріоритетів, скоординованих із секторальними політиками. Це зумовлює фрагментарність ініціатив,

непослідовність управлінських рішень і слабку координацію між центральними та місцевими органами влади.

Окремої уваги потребує кадровий та інституційний аспект. Значна частина територіальних громад не володіє необхідним потенціалом для підготовки якісних проєктів ППП. Спостерігається дефіцит фахівців із розроблення техніко-економічного обґрунтування, оцінювання ризиків, ведення переговорів з інвесторами та юридичного супроводу партнерських угод. Відсутність чіткої системи розподілу ризиків і державних гарантій для приватних інвесторів підвищує невизначеність щодо компенсаційних механізмів і прибутковості проєктів, що негативно впливає на їх інвестиційну привабливість.

В умовах воєнного стану в Україні ППП набуває ключового значення як інструмент відновлення, розвитку та підвищення стійкості територіальних громад.

Трансформація механізмів партнерства проявляється у кількох напрямах. В умовах руйнування інфраструктури, зростання соціальних потреб та обмеження ресурсів ППП орієнтується на швидке відновлення критично важливих об’єктів - транспортних шляхів, мостів, медичних і освітніх закладів. Партнерські проєкти дедалі частіше реалізуються у сферах охорони здоров’я, безпеки, гуманітарної допомоги та соціального забезпечення. Участь приватного сектору забезпечує швидшу реакцію на потреби населення завдяки мобільності ресурсів і технологій.

Реалії війни стимулюють впровадження нових технологій, цифрових рішень і смарт-інструментів управління. Зокрема, використання цифрових платформ сприяє прозорості процесів і підвищенню ефективності управління проєктами.

Посилюється участь громадськості в обговоренні та реалізації проєктів що підвищує рівень довіри, прозорості та підзвітності, зміцнюючи соціальну згуртованість громад.

Важливим інструментом ППП стає інтеграція міжнародного досвіду та фінансової підтримки у процес відновлення країни та співпраця з міжнародними партнерами.. Це сприяє підвищенню якості проєктів і формуванню нових стандартів управління.

ЧЕЧЕЛЬ А. О.
ЯЩЕНКО О. Д.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У контексті тривалого воєнного конфлікту та необхідності соціально-економічної реінтеграції ветеранів військових дій особливої актуальності набуває питання розвитку ветеранського підприємництва як важливого інструменту забезпечення їхньої економічної стабільності та соціальної адаптації. Аналіз зарубіжного досвіду державної підтримки ветеранських підприємств дозволяє виявити найефективніші механізми та підходи, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням специфіки національної економіки та потреб вітчизняних ветеранів.

Досвід Сполучених Штатів Америки у сфері підтримки ветеранського підприємництва є одним з найбільш комплексних та системних у світі. Адміністрація малого бізнесу США (SBA) через свій Офіс розвитку підприємницької діяльності ветеранів реалізує широкий спектр програм підтримки. Особливої уваги заслуговує програма «Boots to Business», яка забезпечує навчання підприємницьким навичкам військовослужбовців, що переходять до цивільного життя. Програма включає дво- та восьмитижневі курси, які охоплюють основи бізнес-планування, фінансового управління, маркетингу та правових аспектів ведення бізнесу. Важливим елементом є також система менторства, коли досвідчені підприємці надають консультаційну підтримку ветеранам-початківцям.

Фінансова підтримка ветеранського підприємництва у США здійснюється через різноманітні програми кредитування та грантів. Програма SBA 7(a) надає гарантії за кредитами для ветеранів на суму до 5 мільйонів доларів, при цьому гарантійне покриття може сягати 85%

від суми кредиту. Програма «Veterans' Employment and Training Service» (VETS) допомагає ветеранам та їхнім сім'ям знайти роботу та отримати належне професійне навчання. Основне завдання — реінтеграція ветеранів у цивільний ринок праці, підтримка роботодавців у найманні ветеранів. Ветерани можуть пройти короткострокові курси, отримати кваліфікаційні сертифікати. Ця програма співпрацює з приватним та державним секторами для забезпечення ветеранів робочими місцями, включно зі співпрацею з рекрутинговими агенціями та організацією ярмарків вакансій.

Канадський досвід характеризується інтегрованим підходом до підтримки ветеранського підприємництва через Департамент у справах ветеранів Канади. У Канаді діє програма «Hire a Veteran», яка одночасно націлена на підтримку ветеранів та роботодавців. Ця програма надає ветеранам інструменти для поліпшення їхніх резюме та навичок співбесіди, а роботодавцям — інструменти та знання для кращої інтеграції ветеранів у свої колективи. Це підвищує внесок ветеранів у компанію та зменшує можливі непорозуміння чи культурні розбіжності. Особливістю канадської моделі є тісна співпраця з провінційними та муніципальними органами влади, що забезпечує координацію зусиль на всіх рівнях управління. Канада також активно використовує партнерство з приватним сектором, створюючи спільні ініціативи для підтримки ветеранських підприємств.

Європейський досвід демонструє різноманітні підходи до підтримки ветеранського підприємництва. У Великій Британії програма «Career Transition Partnership» (CTP) допомагає ветеранам знайти нову роботу після служби. CTP співпрацює з широким спектром роботодавців, створюючи можливості для ветеранів, та надає спеціалізовані тренінги, які допомагають адаптувати військові навички до цивільних вимог. Програма містить спеціалізовані тренінги, кар'єрні консультації та активне сприяння у встановленні контактів з потенційними роботодавцями. Німеччина делегує значну частину функцій підтримки ветеранського підприємництва недержавним організаціям, забезпечуючи при цьому державне фінансування їхньої діяльності.

Ізраїль, маючи значний досвід роботи з ветеранами через обов'язкову військову службу, створив унікальну модель підтримки ветеранського підприємництва через технологічні інкубатори та акселератори. Програма «Talpiot» та ініціатива «Unit 8200 Alumni» сприяють трансформації військових технологій у комерційні продукти та послуги. Ізраїльська модель особливо ефективна у сфері високих технологій та кібербезпеки, де військовий досвід ветеранів має безпосереднє застосування.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити кілька ключових принципів ефективної підтримки ветеранського підприємництва. По-перше, це комплексний підхід, який поєднує фінансову, освітню, консультаційну та психологічну підтримку. По-друге, важливою є персоналізація послуг з урахуванням індивідуальних потреб та особливостей кожного ветерана. По-третє, ефективними є програми, які використовують наставництво та менторство від досвідчених підприємців та інших ветеранів.

Система моніторингу та оцінки ефективності програм підтримки є невід'ємною частиною зарубіжного досвіду. США ведуть детальну статистику щодо кількості ветеранів-підприємців, обсягів наданої підтримки, показників виживання бізнесу та створених робочих місць. Це дозволяє постійно удосконалювати програми та адаптувати їх до змінних потреб ветеранської спільноти. Цифровізація послуг підтримки ветеранського підприємництва є важливою тенденцією у зарубіжній практиці. Онлайн-платформи для навчання, консультацій та подачі заявок на фінансову підтримку значно спрощують доступ ветеранів до необхідних ресурсів. Мобільні додатки та віртуальні центри підтримки дозволяють надавати послуги незалежно від географічного розташування ветерана. Партнерство між державними органами, приватним сектором та громадськими організаціями є основою успішних програм підтримки ветеранського підприємництва. Корпорації часто виступають не лише як джерела фінансування, але й як замовники продукції та послуг ветеранських підприємств, створюючи стабільні ринки збуту.

Адаптація зарубіжного досвіду до українських умов потребує врахування специфіки національного контексту. Україна має унікальну ситуацію, коли значна кількість ветеранів повертається з дійсної військової служби у воєнний час, що створює особливі виклики для їхньої реінтеграції. Водночас, це також відкриває можливості для швидкого масштабування програм підтримки ветеранського підприємництва. Фінансова підтримка ветеранського підприємництва в Україні може базуватися на досвіді США та Канади щодо створення спеціальних гарантійних фондів та програм пільгового кредитування. Доцільним є створення Державного фонду підтримки ветеранського підприємництва, який би координував всі фінансові програми та забезпечував їхню ефективність. Також варто розглянути можливість залучення міжнародних донорських коштів та грантів для розвитку ветеранського підприємництва.

Психосоціальна підтримка ветеранів-підприємців є критично важливою для успіху програм підтримки. Зарубіжний досвід свідчить про необхідність інтеграції психологічної реабілітації з програмами розвитку підприємництва. Це може включати групові тренінги, індивідуальні консультації та програми взаємопідтримки серед ветеранів.

Таким чином, зарубіжний досвід державної підтримки ветеранських підприємств демонструє ефективність комплексного підходу, який поєднує фінансові, освітні, консультаційні та психосоціальні механізми підтримки.

Адаптація кращих світових практик до українських умов з урахуванням специфіки національного контексту та потреб вітчизняних ветеранів може стати основою для створення ефективної системи підтримки ветеранського підприємництва, що сприятиме не лише економічній інтеграції ветеранів, але й загальному економічному розвитку країни та зміцненню соціальної згуртованості суспільства.

ШАПОВАЛОВ В. О.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ФІРМИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНСТРУКТ ТА РІВНОВАГА СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Економічна політика фірми являє собою комплекс стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів та багатовимірного впливу зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкої трансформації ринків ключовим викликом для бізнесу стає узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів, які часто мають суперечливі очікування. Це зумовлює необхідність формування економічної політики на основі принципу рівноваги інтересів, що забезпечує не лише прибутковість, але й стабільність та соціальну легітимність діяльності фірми.

Формування економічної політики є міждисциплінарною науковою проблемою, що потребує системної концептуалізації. У традиційній неокласичній парадигмі фірма розглядається як економічний агент, головною метою якого є максимізація прибутку за умов повної інформації та досконалої конкуренції. У цьому підході економічна політика зводиться до оптимізації обсягів виробництва, ціноутворення та структури витрат. Проте практика господарювання демонструє, що такий підхід є надто спрощеним, оскільки не враховує множинність цілей, вплив інституційного середовища та соціальні обмеження.

Інституційна теорія розширює рамки аналізу, розглядаючи фірму як систему правил і контрактів, що регулюють взаємодію між акторами. У цьому контексті економічна політика постає не лише як набір фінансово-виробничих рішень, але й як механізм координації та регулювання поведінки учасників, спрямований на мінімізацію трансакційних витрат і забезпечення узгодженості дій усередині організації.

Поведінкова економіка додає ще один вимір, акцентуючи на обмеженій раціональності учасників і впливі когнітивних чинників на процес прийняття рішень. Це свідчить про те, що

економічна політика формується не лише під впливом ринкових сигналів і регуляторних вимог, але й через суб'єктивні інтерпретації менеджерів, корпоративну культуру та систему стимулів.

Теорія стейкхолдерів пропонує розглядати фірму як мережу багатосторонніх відносин, де жодна група учасників не має абсолютного пріоритету. З цієї перспективи ефективність економічної політики визначається не лише акціонерною вартістю, але й тим, наскільки компанія здатна узгодити очікування інвесторів, працівників, споживачів, держави та суспільства. Методологічно це означає перехід від моноцільового до мультицільового аналізу, де критерієм ефективності виступає не максимізація однієї змінної, а досягнення компромісної рівноваги між кількома параметрами.

Сумарний аналіз демонструє, що економічна політика фірми формується під одночасним впливом фінансово-економічних, інституційних та когнітивно-поведінкових факторів. Проте жоден із підходів сам по собі не забезпечує повного узгодження інтересів різних стейкхолдерів, що є критичним у сучасних умовах багатовимірної конкуренції та соціальної відповідальності. Саме це підштовхує до формування інтегрованої моделі, що поєднує принципи мультицільового аналізу та рівноваги інтересів ключових учасників господарської діяльності

В основі такої моделі — уявлення про фірму як систему, що перебуває у постійній взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, кожна з яких має власні цілі та пріоритети. Рівновага інтересів у цій моделі розуміється як такий стан, за якого жодна з груп стейкхолдерів не може отримати значне додаткове задоволення своїх цілей без помітного погіршення становища іншої групи. Такий баланс забезпечує стійкість і соціальну легітимність економічної політики, підвищуючи адаптивність фірми до змін у зовнішньому середовищі.

O. LESYK-LAIKARI
International Institute of Business, Kyiv, Ukraine

ECONOMY OF SURVIVAL AND RENEWAL. CASE OF UKRAINE

Three years of russia's full-scale invasion has faced Ukraine's economy unprecedented shocks, yet it has also demonstrated remarkable resilience. This paper examines how war has simultaneously damaged devastating losses and local management created opportunities for innovation, reform, and structural transformation. Drawing on recent macroeconomic data, institutional assessments, and international aid trends, the paper explores Ukraine's evolving economic security, its vulnerabilities, and strategic directions for post-war recovery and integration into the European economy.

In the 21st century, economic security has evolved into a multidimensional concept, closely tied to national sovereignty, social stability, and global integration. For Ukraine, economic security cannot be separated from its geopolitical context. Ongoing aggression of russia, combined with internal challenges such as corruption, shadow economy activity, and fiscal inefficiencies, has elevated economic resilience to a top priority in national strategy. At the same time, Ukraine's aspirations for European integration, coupled with support from international partners, have opened both challenges and opportunities for systemic reform and modernization. Let's assume attempts to analyse Ukraine's economic resilience under wartime conditions, focusing on structural vulnerabilities, international support, and strategies for long-term recovery.

If to define economic security in the Ukrainian context it would refer to a state's ability to ensure sustainable growth, efficient resource use, and resilience to internal and external shocks. In Ukraine, this involves macroeconomic stability including fiscal discipline, effective monetary policy, and stable financial markets; energy independence – reducing dependence on russian energy and diversifying supply sources. Food security – sustaining agricultural exports while meeting domestic needs. Shadow economy reduction – combating corruption, tax evasion, and capital flight. Geopolitical resilience – adapting to sanctions, trade restrictions, and military disruption. These dimensions illustrate why economic security is inseparable from national security in Ukraine's case.

Geoeconomics Challenges and Consequences

Bad peace is always better than good war. What is the difference between economy and war economy? A normal peacetime economy includes guidance by market forces, consumer demand, and long-term growth. Resources are allocated across diverse sectors in industry, services, agriculture, etc. Priorities are given to efficiency, innovation, trade, and improving living standards.

The war economy is different. The state redirects most resources toward military production and survival needs. Civilian industries may be converted to support defense for example car factory making tanks, in the library space amateurs construct models of drones or implement other useful ideas. Rationing, price controls, and government intervention often dominate. Priorities given to national defense, sustaining the military, and ensuring basic supplies for the population.

The full-scale invasion in 2022 devastated Ukraine's economic infrastructure. GDP collapsed by ~30% in 2022, while resources were redirected to sustain military expenditures. Industries, labor markets, and supply chains suffered massive disruption, embedding Ukraine in a *war economy* model. The destruction of industrial hubs in eastern Ukraine, occupation of resource-rich regions, and mass displacement of labor have all reshaped economic geography. Urban centers like Kharkiv, Mariupol, and Severodonetsk witnessed near-total industrial collapse, while safer western regions became new economic hubs for displaced businesses. Western Ukraine also has resources, but the policy of the government before invasion hasn't invested enough for the development, even though it was always a pro European part of the country.

The energy of Ukraine was vulnerable, because it was historically dependent on russian gas. Ukraine has faced energy weaponization through supply cuts and infrastructure sabotage. This has highlighted the urgency of diversifying into renewables and integrating into European energy markets.

Before the invasion and strong influence of prokremlin agents all over the country, the shadow economy was estimated at 35–40% of GDP (legacy of the soviet system), Ukraine lost substantial fiscal capacity, especially critical during wartime. Russia did not want to let Ukraine out of its zone of influence even during the time of independence. Hidden losses undermine reforms, weaken investor confidence, and inflate the tax burden on accommodating firms.

Known as Europe's *breadbasket*, Ukraine's agricultural exports have been disrupted by Black Sea blockades. This affects domestic revenues and contributes to global food insecurity, especially in vulnerable regions of Africa and Asia.

Strategic responses and emerging opportunities arise for Ukraine more bright during invasion of the enemy. Some of them to mention are European integration and institutional reform, digital transformation and logistics adaptation, international support and agricultural distribution, etc.

The EU–Ukraine Association Agreement and candidate status represent historic steps. Integration offers access to financial support, markets, and governance frameworks though reforming the rule of law and tackling corruption remain prerequisites.

The rollout of digital transformation and innovation of Diia digital services and IT exports illustrates how Ukraine has leveraged technology to strengthen governance and business resilience under wartime conditions. The IT sector remains a critical driver of growth.

Despite war disruptions, agriculture continues to perform strongly. Logistics networks have adapted through production relocation, local manufacturing, and new export routes.

Significant international support and financial stabilization got special attention, as donor support exceeding $145 billion, including IMF and EU packages, has underpinned social spending, stabilized inflation, and sustained the financial system. However, heavy reliance on aid also risks debt accumulation.

Ukraine's post-war reconstruction, even though war is still in progress, is estimated at $524 billion and offers opportunities for modernization. A green transition via renewable energy, sustainable infrastructure, and digital governance could anchor long-term resilience and attract foreign investment.

Despite resilience, systemic risks remain long-term risks considering rising public debt due to aid reliance, migration and *brain drain* of skilled labor, enduring corruption and weak institutions, ongoing military conflict prolonging fiscal stress and sinking investment.

These risks highlight the need for reforms that ensure resilience is not only reactive but sustainable.

Conclusion

Ukraine's wartime experience demonstrates that economic resilience is both a survival mechanism and a foundation for future growth. War has exposed vulnerabilities but also created momentum for digital transformation, institutional reform, and integration with Europe.

To secure its economic future, Ukraine must pursue short-term stability through fiscal mobilization and targeted aid; medium-term adaptation via digitalization, agricultural resilience, and logistics reform; long-term transformation through green energy, reconstruction, and institutional modernization.

Ukraine's struggle for economic security mirrors its struggle for sovereignty. A resilient economy, rebuilt on reform and innovation, can serve as the cornerstone of Ukraine's democratic and European future. The moral weight of defending democracy at such a cost gives it a claim to being one of the world's strongest *democratic examples*.

The future might show that Ukraine became the world's leading democracy. Let it be!

БІРЮКОВ Я. В.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Воєнна агресія проти України зумовила глибокі трансформації економічного, політичного та соціального середовища. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата частини

промислового потенціалу, зниження інвестиційної активності та ускладнення логістичних ланцюгів суттєво вплинули на національну конкурентоспроможність. Водночас, у поствоєнний період відновлення економіки передбачає не лише фізичну реконструкцію об'єктів, а й формування нової економічної моделі, орієнтованої на стійкість, інновації та глобальну інтеграцію.

У цьому контексті економічна безпека стає ключовою передумовою забезпечення конкурентних позицій держави як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Мета дослідження: визначити основні загрози економічній безпеці України у воєнний та поствоєнний період, проаналізувати їхній вплив на конкурентне середовище та розробити стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки як бази для відновлення та зростання конкурентоспроможності національної економіки.

Ключові загрози економічній безпеці:

- руйнування виробничого потенціалу: знищення промислових об'єктів, енергетичної та транспортної інфраструктури знижує можливості економічного зростання;
- дефіцит інвестиційних ресурсів: високі ризики для бізнесу стримують приплив як внутрішніх, так і іноземних інвестицій;
- логістичні та експортні обмеження: порушення ланцюгів постачання ускладнює доступ до ринків ЄС та інших партнерів;
- кадрова криза: міграція населення, особливо висококваліфікованих фахівців, знижує інноваційний потенціал економіки;
- фінансові ризики: девальвація, інфляція та нестабільність банківського сектору ускладнюють розвиток бізнесу;
- інституційні та політичні фактори;
- недостатня ефективність механізмів антикорупційного контролю та державного регулювання;
- високий рівень бюрократії та регуляторного тиску на підприємництво;
- невідповідність національного законодавства сучасним вимогам глобальної конкуренції.;
- недостатній рівень цифровізації державного управління та економіки.

Міжнародний вимір економічної безпеки. Україна має унікальне вікно можливостей для інтеграції в європейський економічний простір.

Механізми макрофінансової допомоги ЄС та міжнародних організацій (Світовий банк, МВФ) можуть стати важливим джерелом ресурсів для структурних реформ.

Участь у програмах відновлення інфраструктури та енергетики відкриває нові ринки для національного бізнесу та зміцнює конкурентоспроможність країни.

Стратегічні напрями зміцнення економічної безпеки:

1. Відновлення критичної інфраструктури — через державно-приватне партнерство, залучення грантового фінансування та міжнародної допомоги.
2. Формування сприятливого бізнес-клімату — спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу, зниження податкового тиску, дерегуляція.
3. Підтримка інноваційних секторів — розвиток IT, зеленої енергетики, аграрних технологій та військово-промислового комплексу як драйверів конкурентних переваг.
4. Інвестиції в людський капітал — освітні програми, перепідготовка кадрів, підтримка молодих фахівців та науковців.
5. Інституційна модернізація — посилення незалежності контролюючих органів, прозорість держзакупівель, цифровізація управління.
6. Розвиток експортного потенціалу — підтримка експортерів, адаптація стандартів до вимог ЄС, відкриття нових торговельних маршрутів.

Перспективи формування конкурентної політики. У поствоєнний період конкурентна політика має відігравати стратегічну роль у відновленні економіки. Йдеться про: створення рівних умов для бізнесу, недопущення монополізації ринків, стимулювання інноваційних форм господарювання, прозорі правила гри для іноземних інвесторів.

Стійка економічна безпека дозволить Україні сформувати нову модель розвитку, яка поєднує ринкові механізми та державне стратегічне планування.

Економічна безпека України в умовах війни та післявоєнного відновлення є визначальним чинником конкурентоспроможності держави. Від ефективності стратегічних рішень у цій сфері залежить не лише темп відбудови, а й місце України в глобальній економіці. Системна підтримка інституційного розвитку, стимулювання інновацій та ефективна конкурентна політика забезпечать сталий розвиток та зміцнення національної безпеки.

БОСАК І. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У реаліях сучасного воєнного протистояння роль інформації як інструменту боротьби важко переоцінити, адже вона фактично стала зброєю. Інформація дозволяє перемагати у конфліктах без застосування фізичної сили, посилюючи внутрішні конфлікти у ворога. Такий підхід характерний для гібридних воєн, де військові дії є лише частиною загальної стратегії. Сьогодні значна частина інформації створюється для впливу на суспільну думку та свідомість людей, використовуючи фізіологічні й психологічні методи. Низький рівень інформаційної культури знижує здатність критично оцінювати отримані дані, що ускладнює формування незалежної думки. Зі зростанням ролі інформації зростає і важливість її захисту. Це досягається завдяки засобам захисту інформації, що особливо важливо під час війни.

Забезпечення інформаційної безпеки в умовах війни передбачає організацію діяльності державних органів та громадянського суспільства. Воно включає реалізацію практичних заходів, важелів, стимулів, методів дій для організації необхідних ресурсів, а також інтеграцію різних сфер суспільства для досягнення цілей інформаційної безпеки.

Ефективність захисту державної інформації загалом забезпечується ефективністю кожного елемента державного механізму, а саме:

- сукупності державних інституцій, які беруть участь у формуванні та реалізації політики інформаційної безпеки, тобто інституційного механізму забезпечення інформаційної безпеки;
- сукупності ролей і відносин, які включають правові, що виникають у процесі реалізації політики інформаційної безпеки та конкретні ролі, форми й методи діяльності суб'єктів цієї політики;
- ієрархії правових норм і принципів, які регулюють зміст і процес реалізації політики інформаційної безпеки, тобто правового механізму забезпечення інформаційної безпеки.

Інформаційна боротьба як засіб впливу існує з давніх часів. Відомі випадки, коли залякування супротивника без застосування сили паралізувало його волю до опору, змушуючи відступати або здаватися. Приклади таких стратегій є в історії Стародавньої Греції та Риму, а також у пізніші періоди. Особливо важливими інформаційні війни стали у XX столітті, коли розвиток газет, радіо і телебачення зробив їх потужними засобами масового впливу.

Сьогодні основна боротьба відбувається у сфері інформації, яка супроводжує прямі зіткнення сторін конфлікту. На міждержавному рівні спецслужби проводять операції у цифровому просторі, зокрема через Інтернет. Засоби масової комунікації стають важливими ресурсами, що сприяють добробуту суспільства. Через це традиційна боротьба за капітал, ринки збуту та інші економічні переваги відходить на другий план. Головним ресурсом стає доступ до знань та інформації, що переносить конфлікти у сферу інформаційного простору, де використовуються інформаційні засоби боротьби.

Інформаційна безпека Збройних Сил України як складової частини державної оборонної системи, відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки. Захист військових інформаційних ресурсів є одним із головних пріоритетів фахівців із безпеки. Для ефективної протидії інформаційним загрозам насамперед необхідно здійснити їхнє виявлення, встановити джерело походження, проаналізувати характер впливу та оцінити рівень потенційної небезпеки.

Науковці умовно поділяють джерела таких загроз на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. У деяких випадках одна й та сама загроза може мати змішане походження — коли зовнішній вплив реалізується через внутрішніх виконавців, що діють у межах держави. На сьогоднішній день подібні структури активно використовують цифрові технології для розповсюдження інформаційних потоків і здійснення впливу на цільові аудиторії.

Інформація стала одним із найважливіших активів держави, тому інформаційні ресурси мають вирішальне значення для забезпечення її життєдіяльності. Неможливо заперечити, що сучасна армія значною мірою залежить від ефективної інформаційної системи, здатної забезпечити збір, обробку та розповсюдження даних, зокрема у цифровому форматі. Серед ключових завдань збройних сил — розвиток спроможностей щодо отримання та аналізу інформації, її безпечного поширення, захисту власних інформаційних ресурсів, а також своєчасного виявлення й нейтралізації наслідків інформаційних атак противника.

Інформаційна безпека – це складна, динамічна та цілісна система, складовими частинами якої є такі елементи як безпека особи, держави та суспільства. Це взаємозалежна система, спрямована на захист життєвих інтересів людини, суспільства та держави, забезпечення їх конкурентоспроможного, прогресивного розвитку. Забезпечення інформаційної безпеки шляхом послідовної реалізації чітко сформульованої національної інформаційної стратегії є ключовим для забезпечення безпеки держави в цілому. Це сприяє вирішенню завдань у військово-політичній, соціальній, економічній та інших сферах діяльності держави.

В умовах війни інформація стала повноцінною зброєю, здатною впливати на свідомість суспільства та підривати стабільність держави. Забезпечення інформаційної безпеки вимагає скоординованих дій державних інституцій і громадянського суспільства, а також ефективної правової та інституційної системи. Особливу увагу слід приділяти захисту інформаційних ресурсів Збройних сил, ідентифікації загроз та протидії як зовнішнім, так і внутрішнім впливам. В умовах гібридних конфліктів саме контроль над інформаційним простором визначає успіх державної безпеки.

ДАНИЛОВИЧ-КРОПИВНИЦЬКА М. Л.
КРОПИВНИЦЬКА С. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

КІБЕРТЕРОРИЗМ ЯК СУЧАСНА ЗАГРОЗА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

У 1980-ті роки Баррі Коллін, провідний науковий співробітник каліфорнійського Інституту безпеки і розвідки, винайшов термін «кібертероризм» для позначення поєднання тероризму з кіберпростором. Кібертероризм – це сплановані, політично мотивовані атаки на інформацію, комп'ютерні системи, комп'ютерні програми та дані, які призводять до пошкодження не бойових цілей і здійснюються недержавними групами або таємними агентами.

Політично мотивовані атаки, які викликають серйозну шкоду, наприклад, тривалу відсутність електро- чи водопостачання також можна характеризувати як кібертероризм. Він має свої переваги порівняно із тероризмом фізичним: напади можна здійснювати на відстані та анонімно, вони дешеві і не вимагають роботи з вибуховими речовинами чи самогубних дій. Кібертероризм здатен привертати до себе велику увагу ЗМІ, оскільки і журналістів, і громадськість гостро цікавлять практично будь-які приклади комп'ютерних атак.

Однак застосування терористами кіберзброї має і свої недоліки порівняно із зброєю фізичною. Через складність систем складнішим може бути і управління нападом і досягнення наміченого рівня шкоди. Якщо людям не завдається фізична шкода, терористичний акт має менше драматичності та емоційності. Крім того, терористи можуть не бути схильними до спроб застосовувати нові методи, якщо вони вважають старі адекватними для досягнення своїх цілей.

У сучасному світі зростає кількість випадків кібертероризм як різновиду терористичних актів, однак, реально оцінити потенційну шкоду від них дуже тяжко тому, що невідомо як саме можу відбуватися велика комп'ютерна атака, що має на меті вплинути на якусь державу чи

міжнародну політику. З початку повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 року Україна стала об’єктом безпрецедентної хвилі кібератак, які супроводжують збройну агресію та є складовою гібридної війни. Основними цілями нападів стали державні установи, військові структури, енергетичні об’єкти та системи зв’язку. Однією з перших масштабних операцій стала кібератака на державні ресурси України у лютому 2022 року, за кілька днів до початку вторгнення. Було паралізовано роботу урядових сайтів і банківських систем шляхом масових DDoS-атак. У подальшому активність хакерських угруповань, пов’язаних з російськими спецслужбами (зокрема Sandworm, Gamaredon, Fancy Bear), зросла в десятки разів.

У квітні 2022 року відбулася спроба атаки на енергетичну інфраструктуру України за допомогою шкідливої програми Industroyer2, яка могла спричинити масштабні відключення електроенергії. Цю атаку вдалося запобігти завдяки діям українських фахівців і міжнародних партнерів. Того ж року були зафіксовані масові атаки типу wiper — зокрема HermeticWiper, WhisperGate та CaddyWiper, спрямовані на знищення даних у державних і військових інформаційних системах.

У 2023–2024 роках кібератаки набули більш цілеспрямованого характеру. Основною метою стали системи Міністерства оборони, Збройних Сил України, об’єкти оборонно-промислового комплексу та телекомунікаційні мережі. Атаки здійснювалися шляхом шпигунських операцій, фішингових кампаній і зломів поштових сервісів військовослужбовців. Відомі спроби отримати доступ до внутрішніх систем командування і логістики, що свідчить про спроби вплинути безпосередньо на управління бойовими діями. Кібератаки супроводжувалися також інформаційно-психологічними операціями, що мали на меті посіяти паніку та недовіру до державних інституцій. Їхня синхронізація з фізичними ударами диверсіями доводить, що кібертероризм у сучасних умовах є одним із ключових інструментів гібридної війни.

Головний вплив кіберзагроз на внутрішню і зовнішню політику пов'язаний із заходами протидії таким актам, особливо атакам, спрямованим на критично важливу інфраструктуру. На міжнародному рівні це означає, що для вирішення цієї проблеми потрібні договори про взаємну підтримку правового характеру, екстрадицію, обмін розвідувальними даними та єдине законодавство стосовно комп’ютерних злочинів, щоб кіберзлочинців можна було успішно виявляти та притягувати до суду, навіть якщо їх злочини здійснюються через державні кордони, як це часто трапляється.

Загрози з боку кібертероризму разом із загрозою з боку хакерів справляють вплив на політичні рішення, пов’язані з кібероборoною як на національному, так і на міжнародному рівнях.

ЛІЩИНСЬКИЙ О.-І. А.
ВСП «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету будівництва і архітектури»
ІВАНЕЦЬ Л. В.
ВСП «Техніко-економічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ

У сучасних умовах стрімкої цифровізації та гібридної війни кібербезпековий ландшафт зазнає безпрецедентних змін[1,2]. Кількість кібератак зростає щороку (за даними CERT-UA, у 2024 році зафіксовано на ~70% більше інцидентів, ніж попереднього року[1]), що підкреслює нагальність новітніх рішень. Традиційно реактивні підходи вже не забезпечують належного захисту, тому потрібні проактивні стратегії, орієнтовані на випередження загроз. Водночас бізнес та державні структури вимушені впроваджувати інноваційні кібербезпекові проєкти – зокрема, керовані сервіси виявлення й реагування (MDR) та системи на основі штучного

інтелекту (AI) – аби встигати за динамікою атак і мінімізувати ризики[2]. Це визначає актуальність пошуку сучасних підходів до управління такими проєктами.

Управління інноваційними кібербезпековими проєктами дедалі частіше здійснюється із використанням гнучких методологій. Застосування Agile-підходів дозволяє розбити впровадження рішень на короткі ітерації та швидко коригувати план у відповідь на зміну вимог. Наприклад, гнучкий менеджмент дає змогу проєктним командам оперативно інтегрувати новітні технології й оновлювати засоби захисту, забезпечуючи їхню ефективність проти актуальних загроз[5]. Одним із сучасних стратегічних напрямів є впровадження MDR-сервісів. MDR (Managed Detection and Response) – це керована послуга кібербезпеки, що виходить за рамки базового моніторингу і включає активний пошук та нейтралізацію загроз до того, як вони завдадуть шкоди[2]. На практиці MDR-сервіси поєднують передові технології з роботою зовнішніх фахівців: постачальник цілодобово відстежує події в IT-інфраструктурі клієнта, застосовує засоби аналізу й загрозового інтелекту для виявлення аномалій, а при інцидентах – негайно проводить розслідування та вживає заходів реагування (ізоляція вузлів, блокування атак тощо)[2]. Такий підхід дозволяє пом'якшити проблему браку власних кадрів і значно підвищує оперативність реагування. Згідно з прогнозами, вже у 2025 році половина організацій використовуватиме MDR-рішення[3], адже їхні переваги доволі відчутні. Зокрема, компанії, що інвестують у MDR, вдвічі скорочують середній час виявлення та реагування на загрози і досягають до 50% економії витрат на кібербезпеку[3]. Керований сервіс забезпечує доступ до висококваліфікованих експертів та цілодобового моніторингу, що для багатьох підприємств є економічно вигіднішою альтернативою розгортанню власного постійно діючого центру кіберзахисту[2]. Таким чином, впровадження MDR-сервісів як окремих проєктів вимагає сучасного стилю управління, орієнтованого на тісну взаємодію з зовнішньою командою та гнучке планування результатів.

Іншим новітнім вектором є використання агентів штучного інтелекту (AI-агентів) у системах кібербезпеки. Йдеться про інтелектуальні програмні компоненти, що здатні автономно виявляти атаки та реагувати на них у реальному часі. На відміну від традиційних засобів, які покладаються на наперед визначені правила та сигнатури, AI-агенти постійно навчаться на нових даних і самостійно ухвалюють рішення зі швидкістю машини[4]. Вони аналізують великий масив трафіку, поведінки користувачів і системних подій, виявляючи найменші аномалії або ознаки вторгнень ще до того, як спрацюють типові сигнатурні датчики. Водночас такі агенти можуть миттєво виконувати дії за наперед визначеними сценаріями (playbooks): ізолювати скомпрометований хост, відключити обліковий запис чи заблокувати підозрілу IP-адресу без участі людини. Упровадження AI-рішень радикально зміщує акцент з реактивного реагування на проактивне – система сама «полює» на ознаки атак і попереджає їх розвиток[4]. Практичний ефект від використання AI-агентів вже підтверджується дослідженнями: організації, що впровадили штучний інтелект та автоматизацію в процес реагування, скоротили середній час виявлення і стримування інцидентів на 27% порівняно з тими, хто покладається лише на людей[3]. Це означає виграш у декілька тижнів, а то й місяців, потрібних для нейтралізації загрози, і, як наслідок, значно менші збитки від кібератак. До того ж, AI дозволяє зменшити навантаження на аналітиків завдяки фільтрації помилкових спрацювань та пріоритизації справді критичних попереджень.

Практичний досвід підтверджує важливість зазначених підходів, особливо в умовах обмежених ресурсів. Наприклад, в Україні команди цифрової трансформації за останні чотири роки реалізували понад 20 проєктів з кіберзахисту на регіональному рівні – від навчально-тренувальних кіберманеврів та змагань у форматі *Capture the Flag* до впровадження комплексних систем на кшталт проєкту «Безпечна школа»[6]. Це свідчить про зростаючу увагу держави та громад до підвищення кіберстійкості навіть у розпал воєнних загроз. Водночас експерти наголошують, що ефективна кібербезпека ґрунтується на грамотній взаємодії трьох основних складових: людей, процесів та технологій[6]. Кадровий фактор залишається критично важливим: кваліфікованих спеціалістів з кібербезпеки дедалі важче залучити і втримати, зокрема через високу конкуренцію за IT-таланти[6]. В цих умовах залучення зовнішніх MDR-

сервісів та впровадження AI-інструментів стає практичним вирішенням проблеми нестачі експертизи. Окрім того, такі проєкти часто супроводжуються програмами підготовки персоналу (тренінги з кібергігієни, навчання для системних адміністраторів тощо), що підвищує загальний рівень захищеності організації.

Таким чином, сучасні підходи до управління інноваціями у сфері кібербезпеки – впровадження MDR-сервісів та AI-рішень – дозволяють значно підсилити проактивний захист інформаційних активів. Гнучке проєктне управління в поєднанні з передовими технологіями дає змогу своєчасно виявляти нові типи загроз і швидко нейтралізувати інциденти, мінімізуючи їхній вплив на бізнес або державні структури. Реалізація таких проєктів вже сьогодні демонструє підвищення кіберстійкості на різних рівнях – від окремих компаній до цілих регіонів. Подальші дослідження та практичні напрацювання у цій галузі спрямовані на удосконалення взаємодії людини й AI (наприклад, розвиток пояснюваного ШІ для кібербезпеки), стандартизацію MDR-процесів та вирішення питань кіберетики. Очевидно, що інноваційні підходи в управлінні кіберпроєктами стануть запорукою випередження зловмисників і гарантією стійкого цифрового розвитку в умовах постійних викликів.

Список використаних джерел:

1. Прасад А. *В* Україні за рік кількість кібератак зросла на 70%. Найпоширеніші типи інцидентів і головні цілі хакерів. *Forbes.ua.* 08.01.2025. URL: https://forbes.ua/news/v-ukraini-za-rik-kilkist-kiberatak-zrosla-na-70-nayposhirenishi-tipi-intsidentiv-i-golovni-tsili-khakeriv-08012025-26137.
2. What is managed detection and response (MDR)? Red Canary (Cybersecurity 101). URL: https://redcanary.com/cybersecurity-101/security-operations/what-is-managed-detection-and-response-mdr/.
3. 2024 Cybersecurity Statistics: The Ultimate List Of Stats, Data & Trends. *PurpleSec Cyber Security Blog*. 2024. URL: https://purplesec.us/resources/cybersecurity-statistics/.
4. Sekste A. AI Agents in Cybersecurity: The Future of Threat Detection and Response. SaM Solutions Blog. 11.08.2025. URL: https://sam-solutions.com/blog/agentic-ai-in-cybersecurity/.
5. Le Breton T. Cyber Security Project Management: What is it and Why is it Important? Bridewell Blogs. 2023. URL: https://www.bridewell.com/insights/blogs/detail/cyber-security-project-management-what-is-it-and-why-is-it-important.
6. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. Стійкість під час кібервійни: які проєкти з кібербезпеки втілюють українські регіони. 14.02.2024. URL: https://thedigital.gov.ua/regions/news/stiykist-pid-chas-kiberviyni-yaki-proekti-z-kiberbezpeki-vtilyuyut-ukrainski-regioni.

НІКОЛАЄЦЬ К.М.
Державний торговельно-економічний університет

СТІЙКІСТЬ ВНУТРІШНЬОПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ РФ

Стійкість внутрішньопереміщених осіб (ВПО) можна розглядати як їхню здатність адаптуватися до стресових ситуацій, трансформуючи негативні переживання у реалізацію нових можливостей із інтеграцією у нове для себе середовище, а також можливість та здатність самореалізуватися на новому місці проживання. Під такою стійкістю також розуміють психологічну властивість особистості, що допомагає протистояти негативному впливу стресових факторів, пов’язаних із переміщенням, втратою майна або його частини.

Формування та забезпечення стійкості ВПО залишається вкрай важливим для збереження соціальної стабільності у державі в умовах війни. Така стійкість також пов’язана із можливістю та здатністю здійснювати економічну діяльність на новому місці проживання. На неї впливають організаторські здібності, необхідні для якісної та вчасної релокації виробничих потужностей, переміщення працівників та обладнання, а у деяких випадках – техніки та спорядження. Крім

того, важливими є також комунікативні здібності особи, її здатність налагоджувати нові зв'язки у бізнес середовищі після зміни місця проживання. У такому контексті важлива й здатність вести плідні перемовини про розміщення виробництва на новому місці та здатність до реагування на нові умови та обставини конкурентної боротьби.

Формування життєстійкості ВПО є ключовим для їх прискореної адаптації, а також включає в себе здібності до реалізації права на забезпечення безпеки, реалізацію прав і свобод та доступ до соціальних послуг, таких як фінансова допомога та виділення житлових приміщень.

Психологічна стійкість ВПО дозволяє не піддаючись негативним емоціям займатися економічною діяльністю та налагоджувати зв'язки у бізнес середовищі із можливим використанням допомоги партнерів, із якими був налагоджений бізнес у минулому. У такому контексті є важливою здатність до адаптації, яка передбачає не лише пристосування до нових умов ведення економічної діяльності, а й пошук шляхів до самореалізації із модернізацією та розширенням виробництва чи надання певних послуг. Така адаптація передбачає розширення кола знайомств, а також формування зв'язків, необхідних для ділового співробітництва із місцевими органами влади та самоврядування. Останнє вкрай важливо, особливо у випадку, коли релокація виробництва вимагає виділення земельної ділянки/ділянок або виробничих приміщень.

В Україні стійкість ВПО додатково забезпечується заходами держави, які передбачають можливість отримувати щомісячну грошову допомогу на основі довідки ВПО (охоплює пенсіонерів, багатодітні родини та осіб з інвалідністю), державну компенсацію на оренду житла, якщо такі витрати становлять понад 20% сукупного доходу. У межах програми «єВідновлення» передбачена компенсація за знищене або пошкоджене житло, включно з об'єктами, які розміщені на тимчасово окупованих територіях. ВПО також мають право на першочергове зарахування своїх дітей до освітніх закладів, безоплатне харчування дітей у освітніх закладах, право на безоплатний відпочинок або оздоровлення (Пільги…, 2025). Студенти ВПО, які навчаються на денній формі за державним замовленням, можуть отримувати соціальну стипендію, переселенці також мають пріоритет при поселенні у гуртожитках та можливість отримати кредит на навчання (Соціальні…, 2025).

Водночас допомога держави при релокації виробництва явно недостатня. Проблемою також залишається відведення земельних ділянок для облаштування підприємств на новому місці. У окремих територіальних громадах ВПО надали можливість облаштовувати виробничі потужності на території складів, які використовувалися не за призначенням або не використовувалися взагалі. У деяких випадках рішення про виділення місця для розміщення виробничих потужностей залежало від того, яку кількість працівників має намір і можливість працевлаштувати роботодавець на новому місці.

В Україні стає дедалі більш помітною конкуренція між регіонами, які виявилися більш привабливими для релокації виробництва, за розміщення ВПО, оскільки вони все частіше сприяють піднесенню економічної діяльності або розміщенню виробництва такого типу, який перед тим не був представлений у тій чи іншій місцевості. Це дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на ринок праці, що, у деяких випадках, сприяє розбудові нових житлових приміщень і закріпленню ВПО на новому місці проживання, що суттєво підвищує їх стійкість у складних умовах війни.

Позитивно на стійкість ВПО вплинуло загалом толерантне до них середовище в усіх регіонах України: абсолютна більшість ВПО не відчуває утисків на підставі свого соціального статусу.

Загалом на забезпечення порівняно високого рівня стійкості ВПО позитивно вплинуло налагодження своєчасної допомоги їм з боку держави, загалом позитивне ставлення до них громадян на новому місці проживання та усвідомлення необхідності розпочинати життя на новому місці за збереження свободи підприємницької діяльності, яка була збережена в Україні навіть у складних умовах війни. Масштаби релокації виробництва та загальна кількість ВПО свідчать про поціновування громадянами можливості вільно займатися економічною

діяльністю і вільно розпоряджатися результатами своєї праці, що забезпечує Україна, а не може забезпечити авторитарний режим Російської Федерації. Відсутність соціальних потрясінь та конфліктів за масової участі ВПО доводить їх порівняно високий рівень стійкості за здатності до ефективної адаптації на новому місці проживання.

Список використаних джерел:

1. Пільги для ВПО у 2025 році: актуальні програми підтримки та їх умови. (2025). https://blog.easypay.ua/pilgi-dlya-vpo-u-2025-rotsi-aktualni-programi-pidtrimki-ta-yih-umovi/

2. Соціальні програми та пільги для переселенців у 2025 році: що варто знати. (2025). https://pokrovsk24.news/news/view/sotsialni-programi-ta-pilgi-dlya-pereselentsiv-u-2025-rotsi-shho-varto-znati.

НУЖНА Л. М.
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

АЛЬТЕРНАТИВНІ КРИМІНАЛЬНІ ПОКАРАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Система виконання кримінальних покарань є однією з найбільш витратних сфер державного бюджету. Утримання одного ув'язненого супроводжується значними бюджетними витратами на харчування, медичне забезпечення, інфраструктуру та персонал, але не завжди забезпечує мету ресоціалізації та запобігання рецидиву. В умовах війни та обмежених ресурсів особливо важливо знаходити моделі покарань, які є одночасно економічно ефективними, соціально орієнтованими та безпечними для суспільства.

Метою дослідження є оцінка правової, економічної та соціальної доцільності застосування альтернативних кримінальних покарань у порівнянні з позбавленням волі та визначити їх вплив на безпеку держави.

Оптимізація бюджетних витрат та гуманізація кримінальної юстиції стають ключовими завданнями України під час війни. Кожна гривня, заощаджена на утриманні осіб, які можуть бути ресоціалізовані без ізоляції, може бути спрямована на оборону, відновлення інфраструктури або підтримку соціальних програм для ветеранів тощо.

Дослідження пропонує цілісний підхід до оцінки ефективності альтернативних покарань, який поєднує економічний аналіз витрат на утримання ув'язнених із розрахунками вартості виконання покарань, не пов'язаних із позбавленням волі, та їхнього впливу на суспільну безпеку й рівень рецидиву.

Покарання є одним із центральних правових наслідків вчинення кримінального правопорушення, що становить невід'ємну складову кримінальної відповідальності. Визначення цього поняття закріплене у ч. 1 ст. 50 Кримінального кодексу (КК) України, згідно з якою покарання - це захід державного примусу, який застосовується від імені держави за вироком суду до особи, визнаної винною у вчиненні кримінального правопорушення, та полягає в обмеженні її прав і свобод [1].

Основна частина Кримінального кодексу України містить норми, що визначають порядок та умови виконання покарань, не пов'язаних із позбавленням волі. Положення про такі заходи також знайшли своє відображення в міжнародних документах. Зокрема, у Мінімальних стандартних правилах ООН щодо заходів, не пов'язаних з тюремним ув'язненням (Токійські правила, 1990) [2], Європейських правилах щодо громадських санкцій і заходів (1992) [3], а також у рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи та ООН щодо поводження з в'язнями [4]. Усі ці документи одностайно наголошують на важливості розвитку альтернатив позбавлення волі, на економічно ефективних і соціально орієнтованих засобах реагування на вчинення кримінального правопорушення.

Таким чином, сучасне розуміння покарання потребує не лише юридичного, а й економіко-соціального переосмислення. Альтернативні покарання перетворюють каральну систему на функціональний механізм соціальної стабільності, забезпечивши баланс між суспільним

інтересом у покаранні та економічною логікою витрат і інтеграції у суспільство засудженої особи. Саме тому першочергово економічна доцільність має бути одним із критеріїв при виборі форми покарання в сучасній кримінальній юстиції.

У країнах Європейського союзу застосування альтернативних покарань стало важливим інструментом економії бюджетних коштів та зниження рецидиву. До прикладу, в Данії масове впровадження роботи органів пробації показало, що кількість повторних злочинів у засуджених під наглядом на 30 % нижча, ніж у колишніх ув'язнених, оскільки дозволяє зберегти роботу й соціальні зв'язки, що зменшує ризики бідності та соціального виключення [5]. У Фінляндії утримання ув'язненого коштує 225 €/день у закритій тюрмі, 168 €/день у відкритій, і лише 63 €/день під час пробації. Держава планує поступово збільшувати частку пробаційного нагляду для зниження витрат та кращої ресоціалізації [6]. У Швеції система денних штрафів дозволяє уникати коротких термінів ув'язнення без відриву від сім'ї та роботи, тому правопорушники залишаються економічно активними [7]. Нідерланди призначають переважно громадські роботи, завдяки чому щороку економить близько 400 млн євро. Вартість одного дня відбуття громадських робіт утричі нижча за день ув'язнення [8].

Поряд з цим, варто зазначити, що альтернативні покарання, зокрема призначення пробації, дозволяє зберегти роботу, навчання та сімейні зв'язки, уникнути стигматизації та залучення до тюремної субкультури, що так зменшує ризик повторних злочинів. Водночас вони приносять користь громаді через суспільно корисні роботу та проєкти, зміцнюють довіру громадян до правосуддя й роблять покарання зрозумілим та справедливим для суспільства, таким чином, підвищуючи соціальну згуртованість, зниження рівня соціальної напруги й створюючи безпечніше середовище для всіх, шляхом вирішення їх криміногенних потреб, які й стали причинами вчинення кримінального правопорушення - крадіжки, погані стосунки з рідними, негативний вплив оточення тощо. У соціальному та психологічному вимірах безпеки це означає, що правопорушення не призводять до маргіналізації людини, а система правосуддя спрямована на її підтримку та інтеграцію у суспільство через контроль, ресоціалізаційні програми, зокрема, пробаційні програми, допомогу у працевлаштуванні.

За рахунок цього, в широкому розумінні, альтернативні покарання безпосередньо впливають на більшість ключових складових безпеки держави.

Альтернативні покарання не є «м'яким правосуддям», а виступають стратегічним інструментом державної політики безпеки. Їх системний розвиток підвищує ефективність кримінальної юстиції, зменшує бюджетне навантаження та сприяє стійкості суспільства, забезпечуючи баланс між покаранням і ресоціалізацією. Для України пріоритетними кроками є розширення мережі пробації, інтеграція з програмами професійної підготовки та працевлаштування засуджених, а також цифровізація процесів нагляду для підвищення прозорості.

Список використаних джерел:

1. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text .

2. Мінімальні стандартні правила Організації Об'єднаних Націй щодо заходів, не пов'язаних із позбавленням волі (Токійські правила) : прийняті Генеральною Асамблеєю ООН 14.12.1990 р. резолюцією № 45/110. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995007 .

3. Бангкокські правила : резолюція Генеральної Асамблеї ООН 65/229 від 21.12.2010 р. щодо поводження з жінками-засудженими та заходів, не пов'язаних із позбавленням волі. URL: http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/bangkok_rules.shtml .

4. Європейські правила щодо громадських санкцій та заходів : рекомендація № R (92) 16 / прийнята Комітетом Міністрів Ради Європи 19 жовт. 1992 р. // Європейські громадські санкції та заходи : матеріали семінарських слухань (11–12 жовт. 2000 р.). К., 2000. С. 5–21.

5. Корисність та вартість пробації у сфері економіки : відомий порівняльний аналіз (Данія) // TSE Forum. С. 19. URL: https://tse-fr.eu .

6. High cost of incarceration spurs more alternatives to prison [Електронний ресурс] // Yle.fi — Yleisradio. 18.10.2021. URL: https://yle.fi/a/3-12150169 .

7. Öberg J. O. G. Day Fines in Sweden / J. O. G. Öberg // M. Faure, E. Reznichenko (eds.), Day Fines in Europe: Taking Wealth Seriously. Cambridge : Cambridge University Press, 2021. С. 44–69. URL: https://ssrn.com/abstract=3867250 .

8. Evidence from the willingness to pay for short term prison sentences [Електронний ресурс] // SpringerLink. 2023. URL: https://link.springer.com .

РУДЕНКО О. О.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СТРАТЕГІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Науково-практичний підхід до розроблення стратегії забезпечення національної безпеки, що грунтується на методології системного аналізу, акцентує увагу на тому, що найбільш суттєвою ознакою системи забезпечення національної і державної безпеки є сама по собі безпека, а її забезпечення досягається або вважається таким, що відповідає прийнятному рівню безпеки, якщо відповідна система зберігає достатню стійкість (стабільність) під впливом різних чинників середовища, зберігаючит при цьому структурно-функціональну упорядкованість основних компонентів самої системи забезпечення безпеки, що доволяє ій розвиватись та досягати своєї основної мети. При цьому у більшості випадків, головну увагу приділяють питанням визначення та збереження провідної ролі субєктів забезпечення безпеки.

Водночас, традиційний підхід фактично ігнорує або робить дуже ускладненим дискретний вибір в оцінці адаптивного управління в системі національної безпеки, який залишається важливою складовою процесу забезпечення національної безпеки з урахуванням ситуації що розвивається у середовищі безпеки на всіх рівнях, та має розглядатись в якості основи стратегічної синхронізації національної політики у сфері забезпечення національної безпеки. У цьому аспекті науково-практичний підхід до розроблення стратегії адаптивного управління у сфері національної безпеки може отримати інший зміст та пріоритети, змінюючи основні акценти зі структурно-функціональних, що є важливим в умовах появи нових загроз та небезпек, які виходять за межи, наприклад, стандартних військових загроз, створюючи нові проблеми у сфері забезпечення національної та державної безпеки.

Традиційний науково-практичний підхід до забезпечення національної безпеки зазвичай орієнтується на потреби ресурсного забезпечення, що дозволяє зберегти відносну рівно важність системи та її стабільність під впливом загроз і небезпек. Це має наслідком формування, відповідно до таких найбільш негативних очікувань та сценарних моделей розвитку подій у без пековому середовищі, як, наприклад, ведення активної війни, великих оборонних бюджетів та формування потужних, але ускладнених і не завжди гнучких та здатних до адаптації бюрократичних структур управління у сфері забезпечення національної безпеки, які відображають загальні проблеми всієї системи публічного та політичного управління в державі. Досить наочно це можна продемонструвати на прикладі проблем стратегічного управління і планування у сфері забезпечення військової безпеки. Так, стратегічне управління, прогнозування і планування у цій сфері безпосередньо пов’язане з ресурсами держави в цілому та національної економіки зокрема, які є обмеженими.

Зрозуміло, що це безумовно забезпечує необхідний рівень системності під час досліджень у тому числі проблем управління безпекою, але системний підхід розглядає стратегічне планування як сукупність взаємозалежних елементів, які орієнтовані на досягнення визначених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища, а ефективність стратегічного планування детермінована залежністю не від окремих його складових, а є результатом їх тісної взаємодії, що має наслідком прийняття положенян про те, що еволюція системи відбувається в результаті її адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Але адаптація, як пристосування системи до умов середовища, залишається непродуктивним концептом, адже потребує занадто високого рівня ресурсного забезпечення, який має гарантувати системі умови

збереження рівноважного стану за будь-яких ситуацій та ефективного вирішення будь-яких проблем.

У зазначеному контексті важливо розуміти, що у системі стратегічного планування ресурсний підхід реалізується на декількох ієрархічно структурованих рівнях: на основі визначення рівня забезпеченості всіма наявними національними ресурсами аналітично виділяється частка цих ресурсів, що спрямовується на забезпечення національної безпеки і оборони.

Такий підхід, набуваючи формальних ознак реалізації принципу портфельності, має наслідком розвиток кризи ресурсів, адже сприяє збереженню пріоритетності ресурсної надлишковості у сфері забезпечення національної і державної безпеки. Зокрема, формування оборонного бюджету за принципом портфельності та надлишковості викликає проблеми, здолати які бюрократична система управління сама зазвичай неспроможна, покладаючи на вертикаль влади. У свою чергу, великі бюрократичні структури управління у сфері забезпечення національної і державної безпеки починають набувати ознак ідентичності, що фактично нівелює можливості корегування їх діяльності з боку вищої політичної влади, створюючи загрози заперечення та неприйняття стратегічних цілей, що визначаються новою державною політикою у сфері безпеки або ситуацією у глобальному без пековому середовищі. Внаслідок цього, система забезпечення національної безпеки може втратити здатність бути контрольованою, що мінімізує можливості досягнення стратегічних політичних цілей, залишаючи в якості пріоритету власної функціональності управління національною та державної безпекою за принципом настання події, а не за принципом попередження настання події. Тим більше, зважаючи на сутність активного адаптивного управління у сфері забезпечення національної безпеки, така система залишається за межами процесу управління без пекових середовищем на основі контрольованої події, тобто створення ситуації в середовищі, яка змусить інших його акторів активно і постійно пристосовуватись до відповідних змін, витрачаючи на цей процес значну кількість власних ресурсів або їх резервів.

Внаслідок цього, на стратегічному рівні більшість проблем, пов’язаних із забезпечення національної безпеки та які необхідно вирішити політичному керівництву держави, будучи складно структурованими та динамічними, мають отримати якісно інше рішення, ніж те, яке може бути запропонованим у самій ієрархічній системі забезпечення національної безпеки, бюрократичні структурно-функціональні елементи якої не завжди можуть вирішити ці проблеми. Саме на усунення цих прогалин розроблення стратегії у сфері національної безпеки спрямовується адаптивне управління та відповідний підхід у межах стратегічної синхронізації. Адже саме у межах адаптивного підходу, коли йдеться про забезпечення ефективності функціонування системи забезпечення національної безпеки, стратегічна синхронізація між елементами політичної влади та функціональним сферами забезпечення національної безпеки досягається шляхом послідовної оцінки, міжвідомчої взаємодії та координації.

Навіть зважаючи на стійкій характер більшості проблем, пов’язаних із забезпеченням національної безпеки, що, зважаючи на тимчасовий характер політичної влади та відповідних стратегічних рішень у сфері забезпечення національної безпеки, зменшує можливості адекватної та своєчасної оцінки результатів реалізації основних стратегічних цілей безпекової політики, оцінки її результатів, стратегічна синхронізація у межах використання адаптивного підходу до розвитку стратегії національної безпеки сприяє зменшенню рівня конфліктності у самому середовищі управління. Такий внутрішній конфлікт є більш загрозливим, ніж зовнішні процеси дестабілізації ситуації на глобальному без пековому середовищі, перетворюючись на стійку проблему, що руйнує саму систему забезпечення національної безпеки й потребуючи складного інструментарію постійної оцінки динаміки його розвитку та наслідків.

САДОВА У. Я.
ДАВИДА А. М.
МЕДВЕДЄВ Д. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ ВОЄННОГО ЧАСУ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКА, ЕКОНОМІКА, ДОБРОБУТ

Війни – трагічна сторінка випробувань для людства. XXI століття теж не застраховане від них. За даними Женевської академії міжнародного гуманітарного права та прав людини (Проєкт «RULAC», 2025) в сучасному світі відстежується понад 110 збройних конфліктів, у яких беруть участь щонайменше 55 держав та понад 70 озброєних недержавних суб'єктів [1]. Парадоксально, але саме війни часто стають каталізатором процесів технологічного прориву. Прикладом нині є Україна, де під тиском загроз виникають цілі лабораторії інновацій, зароджуються нові рішення у логістиці, комунікаціях, медицині, енергетиці, секторі цифрових послуг, національної безпеки тощо [2].

Очевидно, воєнні технології зможуть працювати й на мирну відбудову держави у майбутньому. Відповідь на це питання не буде швидкою, повною, однозначною. Та усе ж можна констатувати, що воєнні розробки — це не лише зброя. Навіть з великою мірою узагальнень уже нині можна помітити як працюють школи інженерії, центри аналізу даних, логістичні системи, технології автономності й стійкості. Усе, що створюється для захисту держави сьогодні, стає основою нової економіки, причому з акцентом не лише на економіку добробуту, але й на економіку безпеки (на відміну від економічної безпеки як результату). Йдеться про науку, про процес, про інструментарій аналізування ризиків та механізмів їх мінімізації з відповідною інфраструктурою супроводу такої економіки, де інновації працюватимуть не на руйнування принципів співжиття і гармонії з навколишнім світом, але на його відновлення і продовження тривалості.

Проведений нами аналіз діяльності низки українських компаній, які нині працюють на потреби захисту держави [3; 4; 5], вказує, що на практиці існують цікаві кейси з ідеями появи нових галузевих ринків праці. Тобто, соціально-економічна роль технологій воєнного часу нами моделюється через гіпотетичну трансформацію майбутніх потреб національної економіки (табл.1).

Таблиця 1

Інноваційні військові рішення і економіка добробуту:
потенціал синергії і трансформації ринку праці в Україні

Технологія	Військове застосування	Цивільне (можливе) застосування
БПЛА / рої дронів (Swarm-дрони)	Використання для розвідки, атак чи доставки обладнання на фронті.	Моніторинг «чорних» лісорубів, аграрний моніторинг, доставка в важкодоступні райони, інфраструктурний огляд (мости, лінії електропередач)
Роботизовані наземні комплекси	Виконання бойових, розмінувальних або логістичних задач на фронті.	Служби порятунку, ліквідація наслідків стихійних лих, охорона, автоматизація важкої праці в промисловості
Системи РЕБ (радіоелектронної боротьби)	Протидія засобам зв’язку й керування ворога.	Захист критичної інфраструктури, кібербезпека, захист від IoT-втручань, безпілотні системи для безпеки міста
ШІ-платформи, аналітика	Аналіз розвідданих, прийняття рішень, прогнозування пересувань, планування операцій.	Бізнес-аналітика, оптимізація логістики, управління енергетикою, медичні обробки даних, моделі прогнозів (погода, хвороби)
Проєкти підтримки	Фінансування і розвиток	Створення інноваційної екосистеми,

стартапів / акселерації в MilTech	технологічно інтенсивних оборонних рішень.	робочі місця, розвиток IT-компетенцій, експорт технологій

У такому сенсі привертають увагу можливі комбінації майбутніх професій, що можуть стати підосновою нових галузевих ринків. Так, якщо йдеться про «економіку дронів та роботизованих систем», то можливими є нові професії оператора екологічного дрон-моніторингу, менеджера безпілотних флотів у логістиці, інженера з інфраструктурного дрон-нагляду, дизайнера аеророботів для сільського господарства, агрогеоаналітика даних з повітряних сенсорів.

Якщо говоримо про «технології рятування та реагування на кризи», то «з'являються» обриси інженера роботизованих рятувальних систем, координатора технодопомоги при надзвичайних ситуаціях, оператора автономних машин для розчищення завалі, аналітика кризового реагування AI. Якщо - про «цифрову безпеку і захист інфраструктури», то - аналітика критичної інфраструктурної безпеки, оператора міських безпілотних систем безпеки, фахівця з кіберзахисту архітектури мереж Інтернету речей, менеджера цифрової стійкості міста тощо.

Окремо варто глянути на можливі варіанти інтеграції штучного інтелекту в існуючі (традиційні) ринки праці, де про можливі професії теж варто думати наперед (менеджер трансферу військових технологій, інноваційний брокер, координатор стартап-екосистеми, фахівець з технологічного експорту тощо).

Так, війна в Україні пришвидшила впровадження рішень, які в мирний час вимагали б десятиліть — від дистанційних форм зайнятості до автоматизації виробничих процесів і створення систем підтримки соціальної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Rule of Law in Armed Conflicts (RULAC). Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights, 2007–2025. URL: https://www.rulac.org/.
2. Сидяга В. Стратегічний компас ЄС як реакція на російсько-українську війну: політичний сигнал консолідації безпекової ідентичності. *Інноваційні підходи до розвитку технологій та економіки.* ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція: зб. тез доповідей. Свалява: Західноукраїнський національний університет, 2025. С. 460–464. URL: https://iadte.wunu.edu.ua/materials_2025.pdf (Дата звернення: 09.10.2025).
3. Український фонд стартапів профінансував dual-use компанії на понад 61 млн грн // *AIN.UA*. 25.09.2025. URL: https://ain.ua/2025/09/25/ukrayinskii-fond-startapiv-profinansuvav-dual-use-kompaniyi-na-ponad-61-mln-grn/ (Дата звернення: 10.10.2025).
4. Український defense tech: як працюють стартапи під час війни // AIN.UA. 17.10.2024. URL: https://ain.ua/2024/10/17/ukrayinskii-defense-tech/ (Дата звернення: 10.10.2025).
5. Українські IT-розробники для фронту: досвід команди Brave1 // DOU.UA. 2024. URL: https://dou.ua/ (дата звернення: 10.10.2025).
6. 10 ідей інтеграції MilTech та Industry 5.0 в Україні // Індустрія 4.0 в Україні. 09.03.2025. URL: https://industry4-0-ukraine.com.ua/2025/03/09/10-idea-about-intergration-of-miltech-and-industry-5-0/ (Дата звернення: 10.10.2025).

САЧУК Ю. В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Економічна безпека України зазнає відчутних трансформацій в умовах довготривалої війни. Пройшовши етап стабілізації та адаптації до перших шоків повномасштабного вторгнення, національний економічний механізм почав поступовий перехід до економіки воєнного часу. Це обумовлює як обережні оптимістичні прогнози експертів стосовно економічного відновлення, так і нові виклики та загрози економічній безпеці держави. Економічна безпека держави в умовах війни – це здатність держави зберігати функціонування господарської системи, забезпечувати потреби населення і сектору оборони, підтримувати

фінансову стабільність та доступ до критично важливих ресурсів попри руйнівні наслідки воєнних дій.

Загалом, на економічну безпеку впливають такі фактори: стан та стійкість виробничого потенціалу; збалансованість фінансової системи; кадровий потенціал і трудові ресурси; інфраструктурна спроможність (транспорт, енергетика, логістика); інвестиційний та інноваційний клімат; доступ до зовнішніх ринків і міжнародної допомоги тощо.

Проте, в умовах війни для економічної безпеки України виникають такі загрози, як: фізичні руйнування виробничих потужностей та інфраструктури; постійні ракетно-дронові атаки, що створюють ризики для бізнесу й інвестицій; дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграцію і мобілізацію; зростання макроекономічних дисбалансів і бюджетного дефіциту; залежність від зовнішньої фінансової допомоги; втрата частини житлового фонду, енергетичних і транспортних ресурсів.

За даними оновленої оцінки RDNA4 (від англ. Rapid Damage and Needs Assessment (Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення) за січень-грудень 2024, проведеної спільно Урядом України, Світовим банком, Єврокомісією та ООН, потреби на відновлення та реконструкцію за наступні десять років складають близько 524 млрд дол. США, що майже у 2,8 раза перевищує очікуваний номінальний ВВП України на 2024 рік. Безпосередні фізичні збитки (до кінця 2024) оцінюються в 176 млрд дол. США, зростаючи від приблизно 152 млрд за попередню оцінку. Сектори, які найбільше постраждали: житловий фонд (13 % всієї житлової площі пошкоджено або зруйновано, понад 2,5 млн домогосподарств; енергетика, транспорт, промисловість, торгівля й освіта також серед лідерів за рівнем руйнувань. Щодо темпів зростання: Національний банк України очікує, що реальний ВВП у 2025 році зросте приблизно на 3,1 %, відповідно до оновленого прогнозу. Інші відомі прогнози (EBRD, IMF, OECD) дають діапазон 2-3 % зростання через продовження воєнних дій, дефіцит робочої сили, руйнування енергетичної інфраструктури Державний бюджет 2025 також має значний дефіцит, а економіка залишається залежною від міжнародної допомоги як для поточних витрат, так і для відновлення.

Якщо у мирних країнах економічні загрози мають переважно циклічний або ринковий характер, то у воюючих державах вони загострюються у геометричній прогресії. Для України війна означає системні та одночасні удари по виробництву, енергетиці, фінансах, кадрах та соціальній сфері. Це створює ситуацію, коли навіть мінімальні відхилення можуть призвести до критичних наслідків. Для забезпечення економічної безпеки необхідно активніше залучати приватні інвестиції, концентруватися на відновленні ключових секторів (житло, енергетика, транспорт), а також закладати механізми стійкої моделі економіки воєнного часу, яка могла б мінімізувати втрати і прискорити дорогу до довоєнного рівня розвитку.

СБЕХАТ Ж. Н.
ВАВДІЙЧИК І. М.
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Малий та середній бізнес становить основу економічної стабільності будь-якої держави, створюючи робочі місця, стимулюючи інновації та забезпечуючи конкуренцію на ринку. В Україні цей сектор набуває особливого значення в контексті економічної безпеки держави, оскільки МСБ демонструє гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Цифрова трансформація стала критично важливим інструментом для забезпечення стійкості малих та середніх підприємств, особливо в умовах сучасних викликів, з якими стикається українська економіка.

За результатами дослідження «Індекс настроїв малого бізнесу», проведеного Європейською Бізнес Асоціацією та проектом Unlimit Ukraine у 2024 році, спостерігаються

оптимістичні тенденції: майже 79% малих і середніх підприємств в Україні планують розширення бізнесу, а загальний показник індексу підвищився до 2,5 бала із 5 можливих. Ці дані свідчать про адаптивність підприємців до складних економічних умов та їхню готовність використовувати нові інструменти для розвитку. Важливо, що значна частина цих планів базується на впровадженні цифрових технологій та розширенні онлайн-присутності бізнесу.

Цифровізація надає малому та середньому бізнесу унікальні можливості для забезпечення стійкості діяльності. По-перше, цифрові технології знижують трансакційні витрати та дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, що особливо важливо для підприємств з обмеженими ресурсами. Впровадження цифрових рішень дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшуючи потребу в додатковому персоналі та знижуючи операційні витрати. По-друге, цифрові канали продажу відкривають доступ до більш широкої аудиторії, що критично важливо в умовах обмеженої купівельної спроможності населення та необхідності пошуку нових ринків збуту.

Згідно з тим же дослідженням «Індекс настроїв малого бізнесу», 67% українських підприємців вже використовують цифрові канали для продажу власних товарів або послуг, при цьому 15% здійснюють продажі виключно онлайн. Це підкреслює тенденцію до розширення ринку онлайн-торгівлі та важливість цифрових каналів у сучасному бізнес-середовищі. Водночас третина підприємств досі не використовує цифрові інструменти, що вказує на існування значного потенціалу для подальшого розвитку цифрової трансформації.

Державна підтримка цифровізації малого та середнього бізнесу відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки країни. Платформа «Дія.Бізнес» надає підприємцям доступ до широкого спектру цифрових сервісів, що спрощує взаємодію з державними органами та знижує адміністративне навантаження. Згідно з інформацією офіційного порталу «Дія.Бізнес», підприємці мають можливість отримання дозвільних документів онлайн через систему єДозвіл та доступ до грантів у межах програми єРобота, що створює сприятливе середовище для розвитку підприємництва та стимулює впровадження цифрових інновацій.

Фінансові установи також активно підтримують цифровізацію бізнесу. Комерційні банки розробляють спеціалізовані цифрові платформи для бізнес-клієнтів, що полегшує доступ до фінансових послуг та кредитування. Важливо відзначити, що, за результатами дослідження «Індекс настроїв малого бізнесу», довіра підприємців до банківського кредитування зростає: кількість тих, хто вважає кредитування недоступним, знизилася з 59% у 2022 році до 42% у 2024 році, а частка підприємців, які визнають кредитування доступним, зросла з 10% до 19%. Це свідчить про покращення фінансової інфраструктури та збільшення можливостей для розвитку бізнесу.

Цифрова трансформація також сприяє формуванню конкурентних переваг малого та середнього бізнесу. Підприємства, які успішно впроваджують цифрові технології, отримують можливість покращити взаємодію з клієнтами, оптимізувати логістику та підвищити якість обслуговування. Використання інструментів аналітики даних дозволяє краще розуміти потреби споживачів та адаптувати пропозиції відповідно до ринкового попиту. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, коли швидка адаптація до змін стає ключовим фактором виживання бізнесу.

Роль цифровізації у забезпеченні економічної безпеки держави виявляється через кілька механізмів. Перший механізм пов'язаний із диверсифікацією економіки: цифрові технології дозволяють малим підприємствам розвивати нові напрями діяльності та виходити на міжнародні ринки. Згідно з дослідженням «Індекс настроїв малого бізнесу», 30% підприємців планують відкрити нові напрями діяльності, а 14% мають намір вийти на міжнародний ринок. Це сприяє зменшенню залежності економіки від окремих секторів та підвищує її стійкість до зовнішніх шоків.

Другий механізм стосується підвищення інноваційності економіки. Малий та середній бізнес є важливим джерелом інновацій завдяки гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку. Цифрові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та хмарні сервіси, відкривають нові можливості для створення інноваційних продуктів та послуг. Впровадження

цих технологій не тільки підвищує конкурентоспроможність окремих підприємств, але й сприяє технологічному розвитку економіки в цілому.

Третій механізм пов'язаний із створенням робочих місць та зменшенням безробіття. Малий та середній бізнес створює значну кількість робочих місць, що сприяє підвищенню добробуту населення та зменшенню соціальної напруги. Цифровізація дозволяє підприємствам розширювати діяльність без пропорційного збільшення витрат, що створює можливості для найму нових співробітників та розвитку віддалених форм зайнятості.

Водночас існують і певні виклики на шляху цифровізації малого та середнього бізнесу. Обмежені фінансові ресурси та брак управлінських компетенцій уповільнюють впровадження цифрових технологій у малих підприємствах. Багато підприємців не мають достатніх знань про можливості цифрових інструментів або побоюються складності їх впровадження. Це вимагає розвитку освітніх програм та надання консультаційної підтримки підприємцям, які прагнуть здійснити цифрову трансформацію свого бізнесу.

Ще одним викликом є необхідність забезпечення кібербезпеки. Перехід до цифрових платформ створює нові ризики, пов'язані з витоком даних та кіберзлочинністю. Малі підприємства часто не мають ресурсів для створення надійних систем захисту інформації, що робить їх вразливими до кібератак. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, включаючи державну підтримку у формі надання доступу до захищених цифрових платформ та навчання підприємців основам кібербезпеки.

Підсумовуючи, цифровізація відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості малого та середнього бізнесу як елемента економічної безпеки держави. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін економічного середовища. Державна підтримка через створення цифрових платформ та спрощення адміністративних процедур стимулює цифрову трансформацію та сприяє розвитку підприємництва. Успішна цифровізація малого та середнього бізнесу забезпечує економічну диверсифікацію, стимулює інновації та створює робочі місця, що є критично важливим для зміцнення економічної безпеки України. Подальший розвиток цифрової інфраструктури, надання освітньої та фінансової підтримки підприємцям, а також забезпечення кібербезпеки стануть ключовими факторами успіху цифрової трансформації малого та середнього бізнесу в найближчі роки.

ЧОБІТЬКО Я. А.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ІНЖИНІРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються підвищеною турбулентністю ринкового середовища, багаторівневістю ризиків і зростанням ролі інформаційних та фінансових чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У цих умовах традиційні підходи до економічної безпеки, які орієнтуються на мінімізацію негативних наслідків і контроль ресурсів, дедалі менше відповідають динаміці економічних процесів, що потребують не лише реагування на загрози, а активного проектування стійкості підприємства в мінливому середовищі. Саме в цьому контексті формується концепт інжинірингу економічної безпеки, що відображає трансформацію від логіки реагування до логіки активного проєктування економічної стійкості та управлінських рішень.

Інжиніринг економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як цілісну методологію моделювання, проектування та трансформації системи управління безпекою, що інтегрує стратегічний, організаційний, фінансовий та технологічний виміри діяльності. Його сутність полягає у перетворенні процесу забезпечення безпеки з простого реагування на негативні події у проєктний процес конструювання управлінської архітектури, здатної адаптуватися та самовідтворюватися в умовах економічної невизначеності.

Інжиніринг економічної безпеки постає не лише як набір інструментів, а як управлінська парадигма, зорієнтована на проєктування майбутніх станів підприємства. Він фокусується не лише на нейтралізації загроз, а й на використанні потенціалу розвитку, що виникає в умовах трансформації середовища. Поєднання аналітики, прогнозування та організаційного проєктування створює основу для формування адаптивних управлінських структур і фінансових механізмів, здатних підтримувати стійкість у процесі стратегічного зростання.

Концептуально інжиніринг спирається на системно-структурний підхід, який розглядає підприємство як відкриту, самоорганізовану систему. Економічна безпека в межах такого підходу постає не лише як стан стійкості, а як динамічний результат взаємодії адаптивних підсистем, здатних узгоджувати внутрішні ресурси з вимогами зовнішнього середовища. Інжинірингове бачення безпеки базується на поєднанні трьох ключових принципів: системності, адаптивності та превентивності, що забезпечує цілісність управлінської логіки і можливість випереджального реагування на загрози.

Зміст інжинірингу включає проектування архітектури економічної безпеки, яке охоплює ідентифікацію критичних елементів ресурсного, фінансового та інформаційного потенціалу, моделювання системи ризиків і формування карти загроз, визначення ключових точок вразливості бізнес-моделі, розроблення сценаріїв реагування і процедур управління, а також формування інституційного та технологічного каркаса системи безпеки. Особливістю інжинірингового підходу є його аналітично-прогностичний характер: він інтегрує економічний аналіз, моделювання процесів, управління ризиками та сучасні цифрові технології моніторингу. Це дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й конструювати механізми їх превентивного управління.

В основі інжинірингу економічної безпеки лежить управлінська логіка перетворення ризику та загроз на об’єкт проєктного впливу, що означає трактування невизначеності не як виключно негативного фактора, а як ресурс для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень і розвитку підприємства. Ефективність системи визначається здатністю підтримувати баланс між досягненням поточної економічної ефективності та забезпеченням довгострокової стійкості.

Отже, інжиніринг економічної безпеки не обмежується технічними чи організаційними заходами, а формується як конструктивна методологія управління стійкістю та розвитком підприємства, у якій безпека виступає інтеграційним принципом управлінської раціональності, що забезпечує узгодження інтересів різних стейкхолдерів.

ШКУРОПАДСЬКА Д. Б.
Державний торговельно-економічний університет

ВИКЛИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Зважаючи на територіальний аспект розвитку інфраструктури, під інфраструктурною стійкістю варто розуміти здатність елементів системи національної, регіональної та локальної інфраструктури щодо збереження суттєво важливих параметрів функціонування та розвитку внаслідок дії чинників різної природи на різних рівнях. Загалом інфраструктурна стійкість охоплює здатність системи адаптуватися, відновлюватися та підтримувати функціонування під час і після кризових явищ. Одними із найбільших викликів для України є військові загрози та руйнування критичної інфраструктури (табл. 1).

Таблиця 1

Виклики та напрями забезпечення інфраструктурної стійкості України

№	Виклики	Напрями забезпечення стійкості
1.	Військові загрози та обстріли критичної інфраструктури	Розбудова захищеної інфраструктури, відновлення об'єктів за стандартами стійкості, диверсифікація енергопостачання.
2.	Кіберзагрози та атаки на критичну інфраструктуру	Посилення кібербезпеки критичної інфраструктури, розширення співпраці з НАТО та

		ЄС, впровадження стандартів NIS2.
3.	Енергетична безпека (залежність від зовнішніх постачальників, атаки на енергосистему)	Децентралізація енергомереж, розвиток ВДЕ, інтеграція в ENTSO-E, посилення захисту об'єктів енергетики.
4.	Руйнування транспортної інфраструктури (руйнування доріг, мостів, залізниці через війну)	Відновлення транспортних коридорів, модернізація залізничного транспорту, розбудова альтернативних логістичних маршрутів.
5.	Водозабезпечення та дефіцит води	Будівництво резервних водозаборів, модернізація систем водопостачання, запровадження технологій збереження води.
6.	Фінансові ризики та дефіцит коштів на відновлення міст	Розширення міжнародної допомоги, залучення інвестицій, створення фондів для відновлення міст та критичної інфраструктури.

Російська агресія спричинила значні пошкодження об'єктів енергетики, транспорту, зв'язку та житлової інфраструктури. Для їхнього відновлення необхідно застосовувати сучасні стандарти стійкості, створювати резервні системи електро- та водопостачання, а також диверсифікувати енергопостачання та логістичні маршрути. Наразі понад 100 міст і громад в Україні відновлюють муніципальну інфраструктуру в межах двох програм відновлення Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) після виділення українським урядом 161 млн. євро в місцеві бюджети. Кошти відкривають українським містам шлях до відновлення, яке включає: 155 проєктів у межах «Програми з відновлення України» та 66 проєктів у межах «Надзвичайної кредитної програми для відновлення України». Проєкти спрямовані на відновлення соціальної інфраструктури: лікарень, освітніх закладів, соціального житла, систем водопостачання та водовідведення на деокупованих територіях і територіях, близьких до зон бойових дій, зокрема у Київській, Одеській, Сумській, Харківській, Миколаївській і Запорізькій областях. Загалом від початку повномасштабного вторгнення ЄІБ надав допомогу Україні, виділивши 2 млрд. євро на терміновий ремонт інфраструктури, зруйнованої російськими бомбардуваннями [1]. Через ініціативу «EU for Ukraine» та фонд «EU for Ukraine Fund» ЄІБ відданий посиленню своєї діяльності в Україні у тісній співпраці з Європейською комісією, Європейським парламентом, державами-членами ЄС і міжнародними партнерами.

Протидія кіберзагрозам в умовах сьогодення розглядається як один із найважливіших пріоритетів безпеки і вагомий чинник у забезпеченні інфраструктурної стійкості. Масові кібератаки на мережі критичної інфраструктури, телекомунікації та фінансові установи з початку російського вторгнення призвели до підвищення обізнаності в загрозах. Однак імплементація кращих практик в систему національного законодавства в сфері кібербезпеки та захисту інформації залишається точковою, що також є стримуючим фактором розвитку загальної культури кібербезпеки як приватного, так і державного секторів. Для підвищення кіберстійкості потрібно впроваджувати міжнародні стандарти безпеки, посилити співпрацю з НАТО, ЄС та ENISA, а також збільшити інвестиції у технології кібербезпеки та навчання персоналу.

Енергетична безпека залишається ще одним стратегічним аспектом, оскільки атаки на енергосистему України загрожують стабільності постачання електроенергії та тепла. Під час Лондонської Конференції з відновлення України було проведено презентацію «Енергетичної стратегії України до 2050 року». Вона передбачає відновлення сектору з використанням надсучасних технологій, підвищення стійкості системи, та посилення енергетичної безпеки України та Європи. Одним з ключових завдань є перетворення України на енергетичний хаб Європи, що дозволить в повній мірі позбутись залежності від викопного російського палива, шляхом заміщення виробленою чистою енергією на території України. Стратегія вказує на наявний потенціал до нарощування потужностей: сонячної енергії – до 94 ГВт; спеціалізованих накопичувачів – до 38 ГВт; атомної енергетики – до 30 ГВт; ТЕЦ та біоенергетики – до 18 ГВт; гідрогенерації – до 9 ГВт. Згідно стратегії, в загальному, інвестиційні можливості для побудови

нових об’єктів генерації складають 383 млрд. дол. Водночас, «Економічна стратегія України до 2030 року», також окреслює декарбонізацію, розвиток відновлюваних джерел одним з важливих орієнтирів економічного розвитку, відповідно до Європейського Зеленого Курсу та підвищення енергоефективності [2].

У сфері транспортної інфраструктури війна спричинила руйнування мостів, доріг та залізниць, що ускладнює логістику та експорт. Пошкоджено та зруйновано понад 26 тис. кілометрів автомобільних доріг, що оцінюється у 28,3 млрд. дол. Втрати залізничного транспорту становлять 4,3 млрд. дол., інфраструктури портів – 0,85 млрд. дол., авіаційної галузі – 2 млрд. дол. Прямі втрати приватного легкового транспорту оцінюються у 2,2 млрд. дол. – знищено або пошкоджено 260 тис. автомобілів [3]. Для відновлення критично важливих транспортних маршрутів потрібно будувати нові інфраструктурні об’єкти з урахуванням безпекових ризиків, розширювати альтернативні шляхи перевезень та збільшувати роль мультимодальних перевезень. Зокрема Рада директорів Світового банку затвердила пакет підтримки «Створення стійкої інфраструктури в умовах вразливого середовища в Україні (DRIVE)» на суму 432 млн. дол. [4].

Війна також завдає нищівних ударів по критичній водогосподарській інфраструктурі. Близько 8,5 млн. українців стикаються з обмеженим доступом до якісної води [5]. Відповідно ця криза не лише загрожує здоров’ю населення, але й має серйозні екологічні наслідки. Для їх вирішення необхідно будувати резервні водозабори, впроваджувати сучасні системи очищення та збереження води, а також використовувати технології рециркуляції.

Ключовими пріоритетами в процесі забезпечення інфраструктурної стійкості залишаються міжнародна співпраця, технологічні інновації та ефективне управління ресурсами. Від реалізації цих заходів залежить майбутня стабільність та розвиток України загалом.

Список використаних джерел:

1. European Investment Bank (2024). EIB-backed Ukraine Recovery Programme kicks off as critical

infrastructure projects get underway. URL: https://www.eib.org/

2. YC Market (2024). Енергетична безпе-ка України: відновлювані джерела енергії та енергоефективність. URL: https://blog.youcontrol.market/ienierghietichna-biezpieka-ukrayini/

3. Денисяка О. (2025). Війна завдала Україні збитків на $170 мільярдів. Hromadske. URL: https://hromadske.ua/ekonomika/239721-viyna-zavdala-ukrayini-zbytkiv-na-170-milyoniv-kse

4. Бурич, М. (2025). Світовий банк інвестує у відновлення доріг і транспорту України. Главком. URL: https://glavcom.ua/economics/finances/svitovij-bank-investuje-u-vidnovlennja-dorih-i-transportu-ukrajini-1052085.html

5. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (2025). Вода у вогні війни: експерти про наслідки руйнування водної інфраструктури. URL: https://mepr.gov.ua/

ЯРИЧ І. Я.
Державний навчальний заклад «Львівське вище професійне училище технологій та сервісу»

КІБЕРБЕЗПЕКА БІЗНЕСУ І ДЕРЖАВИ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах воєнної агресії росії проти України питання забезпечення національної безпеки набуло безпрецедентного значення. Водночас війна відкрила новий вимір сучасного протистояння – кіберфронт, який став полем не менш небезпечних боїв, ніж реальні військові дії. Саме тому кібербезпека сьогодні розглядається не як окремий технічний напрям, а як інтегрована складова системи національної безпеки, що охоплює політичну, економічну, інформаційну та соціальну сфери.

Починаючи з 2022 року, Україна стала мішенню масштабних кібератак, спрямованих на дестабілізацію державного управління, енергетики, транспортних комунікацій та фінансової

системи. За даними Держспецзв'язку, кількість кібератак на державні ресурси зросла у десятки разів. Особливу небезпеку становлять цільові атаки на критичну інфраструктуру – енергетичні підприємства, водопостачання, зв'язок, медичні установи. Ці загрози спрямовані не лише на пошкодження технічних систем, а й на підрив довіри громадян до державних інститутів.

Кіберзагрози мають подвійний характер: вони торкаються як державних структур, так і приватного бізнесу, який стає вразливою ланкою через відсутність належного рівня кіберзахисту. Підприємства, особливо середнього і малого бізнесу, часто не мають спеціалістів із безпеки або достатніх ресурсів для постійного моніторингу загроз. У результаті кібератаки призводять до втрати фінансових ресурсів, конфіденційних даних, репутаційних ризиків.

Окремою проблемою залишається недостатня цифрова культура населення. Навіть високотехнологічні рішення не можуть бути ефективними без належного рівня кібергігієни користувачів. Випадки фішингових атак, підроблених електронних листів та соціальної інженерії доводять, що людський фактор є ключовим у системі безпеки.

У відповідь на ці виклики держава розробляє Національну стратегію кібербезпеки, у межах якої формується концепція кіберстійкості – здатності систем швидко виявляти, локалізувати та відновлюватися після кібератак. Ця стратегія передбачає створення єдиної системи реагування на інциденти, розвиток кіберрозвідки та формування національного кіберрезерву – об'єднання фахівців, здатних оперативно долучатися до вирішення кризових ситуацій.

Інноваційні технології стають невід'ємною частиною сучасного захисту. Штучний інтелект (AI) дозволяє прогнозувати можливі сценарії атак, аналізуючи великі масиви даних у реальному часі. Такі системи виявляють аномальну поведінку у мережі та запобігають вторгненню ще до того, як воно завдає шкоди. Використання аналітики великих даних (Big Data) сприяє формуванню профілів кіберзлочинців і моделюванню потенційних ризиків.

Не менш важливим напрямом є публічно-приватне партнерство. Держава не може ефективно забезпечити кіберзахист без участі бізнесу, IT-компаній і освітніх установ. Така співпраця дозволяє створювати єдину систему моніторингу кіберінцидентів, обмінюватися аналітичною інформацією та розробляти спільні стандарти безпеки. Прикладом може бути ініціатива Cyber Rapid Response Teams (CRRT), у якій українські фахівці співпрацюють із європейськими партнерами.

Важливою складовою поствоєнного розвитку є кіберосвіта. Україна потребує значного розширення підготовки спеціалістів у сфері інформаційної безпеки. Це стосується не лише університетського рівня, а й системи професійно-технічної освіти. Формування базових навичок безпечного використання цифрових технологій має стати частиною навчальних програм для різних професій. Такий підхід забезпечить підготовку кадрів, здатних працювати в умовах нової цифрової економіки.

Кібербезпека безпосередньо пов'язана з економічною конкурентоспроможністю держави. Від рівня захисту цифрових даних залежить довіра іноземних інвесторів, ефективність електронного урядування та розвиток інноваційного бізнесу. Безпека стає ключовою умовою для інтеграції України у світовий цифровий простір.

У поствоєнний період роль кібербезпеки лише зростатиме. Відбудова інфраструктури, цифровізація економіки, розширення електронних сервісів вимагатимуть підвищеного рівня захисту даних та управління ризиками. Тому стратегічним завданням держави стане створення єдиного національного центру кіберстійкості, який координуватиме дії усіх суб'єктів – від уряду до малого бізнесу.

Важливим аспектом післявоєнного розвитку стане посилення корпоративної відповідальності бізнесу за захист інформації. Українські компанії дедалі частіше впроваджують політику інформаційної безпеки, створюють внутрішні служби кіберзахисту, підвищують рівень цифрової грамотності персоналу. Співпраця між державним сектором, бізнесом і громадянським суспільством є ключем до формування ефективного кіберпростору.

У поствоєнний період розвиток цифрової економіки неможливий без довіри користувачів до безпеки даних. Саме тому підприємства, які інвестують у кіберзахист, отримують не лише стабільність, а й конкурентну перевагу.

Таким чином, кібербезпека є не лише технічним процесом, а системним чинником національної безпеки, який забезпечує стабільність функціонування держави, довіру суспільства та розвиток економіки. Її ефективність базується на поєднанні державної політики, інноваційних технологій, освітніх ініціатив і міжнародного партнерства. Саме такий підхід здатен гарантувати Україні цифрову незалежність і стійкість у поствоєнний період. Після завершення війни Україна має всі можливості стати лідером у сфері кіберзахисту серед країн Східної Європи. А для цього потрібно інвестувати у розвиток інтелектуального потенціалу, зміцнювати партнерство держави та бізнесу, створювати сучасні системи цифрової безпеки.

Кібербезпека у поствоєнний період – це запорука не лише стабільності держави, а й відновлення довіри до українського бізнесу, відкриття нових економічних перспектив і зміцнення позицій України у глобальному кіберпросторі.

Список використаних джерел:

1. Дія. Бізнес. Що таке кібербезпека для бізнесу? URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_kiberbezpeka_dlya_biznesu (дата звернення: 09.10.2025).

2. Мінфін. Кібербезпека бізнесу під час війни. URL: https://www.project.minfin.com.ua/kiberbezpeka-biznesu-pid-chas-vijny (дата звернення: 09.10.2025).

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

4. Westelecom. Основи кібербезпеки для бізнесу. URL: https://westelecom.ua/blog/osnovy-kiberbezopasnosti-dla-biznesa (дата звернення: 09.10.2025).

СЕКЦІЯ VI «СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

AGNIESZKA PACUT, PhD,
Krakow University of Economics, Poland
NORBERT LAURISZ, PhD,
Krakow University of Economics, Poland
MARTYNA WRONKA-POŚPIECH, PhD,
University of Economics in Katowice, Poland

RETHINKING INNOVATION IN THE SOCIAL ECONOMY: MAPPING RESEARCH TRENDS

KEY WORDS

social enterprise, social entrepreneurship, innovation, trends, trend categories, interdisciplinary research

ABSTRACT

Over the past two decades, research on innovation within social economy entities has undergone substantial development, driven by evolving societal needs, technological progress, and environmental challenges. This study aims to identify the major trends in innovation research within the social economy between 2000 and 2024. Drawing on an evolutionary epistemology framework, it employs a machine learning-based analysis of the full body of academic literature to provide an in-depth examination of the evolution of scholarly discourse in this field. The findings reveal eight principal thematic categories: (1) innovation and technological development; (2) health and social care; (3) sustainability and the environment; (4) community development and urbanization; (5) business and entrepreneurship; (6) education and skills development; (7) law and regulation; and (8) diversity and social inclusion. By providing a comprehensive overview of the research trajectory on innovation in social economy entities, this study offers valuable insights for researchers, policymakers, and practitioners, highlighting key trends, interdisciplinary intersections, and promising avenues for future inquiry.

PUSHAK Ya.Ya.
Lviv State University of Internal Affairs

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: IMPACT ON EMPLOYMENT AND SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Corporate social responsibility (CSR) is one of the key factors in the sustainable development of society today. By expanding their goals beyond financial indicators, companies take into account the social, environmental, and ethical aspects of their activities, which allows them to influence the labor market and regional economies. CSR has a positive effect on employment, improves the quality of jobs, and contributes to the development of human capital, which together promotes socio-economic stability.

The CSR concept includes various approaches and models, among which are sustainable development strategies focused on the interests of stakeholders, ethical approaches to business management, and instrumental models that contribute to increasing the competitiveness of companies. Historically, CSR has evolved from simple charitable initiatives to complex corporate strategies that integrate social, environmental, and management aspects into business processes, are taken into account in investment decisions, and are evaluated according to ESG standards.

CSR forms include voluntary initiatives such as charity and volunteering, integrated staff development strategies, ensuring equality and safety at work, as well as partnership models with NGOs

and government programs. The implementation of ESG standards and transparent reporting allows companies to evaluate the effectiveness of their social initiatives and increase public trust.

CSR practices impact employment by creating new jobs, improving job quality, and developing staff skills. Inclusive programs provide employment for vulnerable groups such as IDPs, people with disabilities, and youth. Local investments stimulate the development of related sectors of the economy. Support for small and medium-sized businesses through training programs and local procurement also contributes to the creation of new jobs and increased community income.

The socio-economic effects of CSR are evident at the macro and micro levels. At the macro level, these include growth in employment and household income, stimulation of domestic demand, and improvement of the institutional environment. At the micro level, they include enhanced company reputation, attraction of skilled personnel, reduced staff turnover, and increased productivity. Social effects include the development of local infrastructure, improved quality of life, and the integration of marginalized groups into the labor market.

The effectiveness of CSR is measured using quantitative indicators (number of jobs created, training costs, staff turnover) and qualitative indicators (employee satisfaction, community feedback, reputation ratings). The tools include GRI and SASB standards and internal impact monitoring systems, which allow for the evaluation of the results of implemented programs.

Case studies show that the implementation of localization programs in large companies creates hundreds of jobs, improves staff qualifications, and stimulates the regional economy. Social enterprises provide employment for vulnerable groups, while financial institutions support the development of small businesses and youth entrepreneurship through microloans and training.

The implementation of CSR has its challenges, including the lack of a long-term strategy, the risks of imitation of social responsibility (green/social washing), the limited resources of small businesses, insufficient coordination with public policy, and the complexity of assessing effectiveness. To overcome these problems, CSR needs to be systematically integrated into corporate strategies, transparent reporting, government incentives, and active civil society participation are required.

Recommendations include integrating CSR into companies' strategic planning, developing training programs and partnerships, transparent reporting, and stakeholder engagement. The state should create incentives for social investment and support a regulatory environment for transparent business activities, while civil society should monitor program implementation and raise public awareness.

ANDRZEJ CHMIELA
BEATA BARSZCZOWSKA
MAŁGORZATA MAGDZIARCZYK
ADAM SMOLIŃSKI

SPOŁECZNE ASPEKTY ZATRUDNIENIA I KONKURENCYJNOŚCI NA RYNKU WYDOBYCIA WĘGLA KAMIENNEGO POLSKIEGO W POLSCE

Streszczenie: Dekarbonizacja gospodarek zmniejsza zapotrzebowanie na paliwa kopalne. Największym komponentem kosztów wydobycia są wydatki związane z szeroko pojętymi wynagrodzeniami. Ingerencja w ten największy komponent może najszybciej doprowadzić do poprawy efektywności prowadzonej działalności górniczej. Na terenach tradycyjnie związanych z wydobyciem węgla kamiennego problemem społecznym jest konieczność redukcji stanu zatrudnienia wynikającego ze zmniejszenia wydobycia. Ten trudny aspekt dotknie zarówno zarządy spółek górniczych, samorządy lokalne, administrację centralną, a przede wszystkim potencjalnie zwalnianych pracowników i ich rodziny. W artykule przeanalizowano podstawowe czynniki związane z wielkością zatrudnienia wpływające na efektywność wydobycia węgla kamiennego w polskich kopalniach. Stan aktualny sektora i zauważone tendencje jego zmian w ostatnim okresie, będą podstawą do prognozowania potencjalnych kierunków restrukturyzacji sektora węglowego na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

Abstract: Decarbonization of economies reduces demand for fossil fuels. The largest component of mining costs is expenditures related to wages, broadly defined. Intervention in this largest component can most quickly lead to improved efficiency of mining operations. In areas traditionally associated with hard coal mining, the social problem is the need to reduce employment resulting from reduced production. This difficult aspect will affect the management boards of mining companies, local governments, central administration, and, above all, potentially laid-off workers and their families. This article analyzes the basic factors related to employment levels that influence the efficiency of hard coal mining in Polish mines. The current state of the sector and the observed trends in its changes in the recent period will provide the basis for forecasting potential directions of coal sector restructuring at the national and international levels.
Keywords: hard coal mining, mining restructuring, decarbonization of the economy, energy transformation.

ГРИГОРЕНКО О.П.
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах економічної нестабільності, глобалізації та структурної трансформації ринку праці питання формування ефективної системи мотивації персоналу набуває стратегічного значення. Мотивація виступає ключовим фактором забезпечення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств і організацій, а отже, визначає рівень економічного розвитку країни загалом. Успішний розвиток національної економіки безпосередньо залежить від рівня залученості працівників, ефективності використання людського потенціалу та гармонійного поєднання інтересів роботодавців і персоналу.

Сучасна економіка знань вимагає від працівників не лише виконання стандартних функцій, а й творчого підходу, ініціативності, здатності до навчання та швидкої адаптації. Саме мотивація забезпечує прояв цих якостей, створюючи внутрішній імпульс до досягнення високих результатів. Працівники, які відчувають задоволення від своєї роботи, мають чітке розуміння цілей та бачать перспективи розвитку, демонструють вищий рівень продуктивності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації.

Мотивація персоналу є складовою системи управління людськими ресурсами, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, психологічні, соціальні й організаційні методи впливу на поведінку працівників. З управлінської точки зору, це система взаємопов’язаних інструментів, що формують зацікавленість працівників у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Формування сучасної системи мотивації повинно ґрунтуватися на принципах індивідуалізації, справедливості, прозорості, результативності та взаємної довіри. Її структура включає фінансові стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги), нематеріальні (визнання, кар’єрне зростання, професійний розвиток, корпоративна культура), а також інноваційні підходи (гейміфікація, участь у прийнятті рішень, гнучкі графіки, програми наставництва тощо). Важливим завданням менеджменту є забезпечення балансу між цими складовими, адже надмірна орієнтація лише на матеріальні стимули призводить до короткострокового ефекту, тоді як нематеріальні чинники формують довготривалу залученість персоналу.

В умовах цифровізації та розвитку дистанційних форм зайнятості мотиваційна система має бути адаптивною, враховувати нові моделі комунікації та організації праці. Такі тенденції, як гібридна робота, автоматизація процесів, штучний інтелект, потребують оновлення методів управління людськими ресурсами. У цьому контексті значення набувають психологічні аспекти

мотивації, зокрема розвиток емоційного інтелекту керівників, створення середовища довіри та взаємоповаги, а також визнання індивідуального внеску кожного працівника.

Особливу роль система мотивації відіграє у фінансовому секторі, де рівень відповідальності, професійної компетентності та стресостійкості працівників є визначальним. Для банківської сфери актуальними є комплексні моделі мотивації, які поєднують KPI-системи, нефінансові стимули, можливості професійного навчання та участь у внутрішніх проєктах. Такі інструменти не лише підвищують результативність роботи, а й сприяють розвитку корпоративної культури, лояльності та довгострокового партнерства між банком і співробітниками.

В умовах воєнного стану в Україні питання мотивації персоналу набуває нових вимірів. Працівники стикаються з емоційним вигоранням, невизначеністю, зниженням рівня безпеки та стабільності. Тому роботодавці повинні фокусуватися не лише на фінансових стимулах, а й на моральній підтримці, комунікації, розвитку корпоративного духу та створенні відчуття важливості праці для спільної мети — відновлення держави.

У післявоєнний період саме система ефективної мотивації стане рушійною силою відновлення національної економіки. Мотивовані працівники забезпечать високу продуктивність, впровадження інновацій і стабільність ринку праці. Особливу роль відіграватиме державна підтримка роботодавців, які впроваджують сучасні програми розвитку персоналу, стимулюють навчання та професійну мобільність.

Крім того, важливою є інтеграція української системи мотивації у європейський контекст. У країнах ЄС активно розвиваються підходи до участі працівників у прибутках компанії, прозорі бонусні програми, розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Для України адаптація таких практик сприятиме підвищенню довіри до роботодавців, зміцненню партнерства та зниженню трудової міграції.

Вагоме місце у мотиваційній системі має займати корпоративна культура. Вона формує моральні орієнтири, систему цінностей і поведінкові стандарти, які визначають клімат у колективі. Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують програми «визнання» — відзначення досягнень співробітників не лише матеріально, а й публічно, через внутрішні медіа чи корпоративні події. Це створює відчуття значущості та формує позитивний імідж роботодавця.

Не менш важливою складовою є розвиток лідерства серед керівників усіх рівнів. Ефективні лідери здатні не лише контролювати, а й надихати. Вони використовують мотиваційні інструменти, засновані на емоційному інтелекті, зворотному зв’язку, довірі та залученні працівників до прийняття рішень. Такий підхід підсилює внутрішню мотивацію та підвищує стійкість команди до зовнішніх викликів.

Окрему увагу слід приділити системі оцінювання ефективності мотиваційних програм. Для цього доцільно використовувати аналітичні інструменти — опитування задоволеності персоналу, аналіз плинності кадрів, рівень продуктивності праці, виконання індивідуальних і командних KPI. Систематичний моніторинг дозволяє вчасно коригувати політику стимулювання та забезпечувати її актуальність.

Крім того, формування ефективної системи мотивації має значний соціально-економічний ефект. Вона сприяє зниженню безробіття, підвищенню продуктивності праці, стабілізації трудових відносин та зростанню доходів населення. З макроекономічної точки зору, мотивований персонал є основою підвищення інноваційного потенціалу держави, покращення якості послуг та конкурентоспроможності національної економіки на міжнародному ринку.

Для України адаптація таких європейських практик є особливо актуальною в умовах глобалізації та відкритості ринку праці. Впровадження прозорих систем стимулювання, програм участі в прибутках та механізмів визнання досягнень дозволить підвищити рівень довіри працівників до роботодавців. Це сприятиме зменшенню трудової міграції, утриманню цінних фахівців та зміцненню національного кадрового потенціалу. Використання досвіду ЄС допоможе формувати стандарти управління персоналом, які відповідатимуть міжнародним вимогам, підвищуватимуть конкурентоспроможність українських підприємств і сприятимуть сталому розвитку економіки.

Отже, формування сучасної системи мотивації персоналу є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Її ефективність визначається здатністю адаптуватися до соціально-економічних викликів, відповідати потребам ринку праці та забезпечувати розвиток людського капіталу. Комплексний підхід до побудови мотиваційних систем сприятиме не лише зростанню продуктивності, а й утвердженню соціальної стабільності, підвищенню добробуту населення та сталому розвитку України.

ЗАХАРЧИН Г. М.
Національний університет »Львівська політехніка»

ЗАЙНЯТІСТЬ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У КОНТЕКСТІ КУЛЬТУРОЛОГІЧНОГО ФАКТОРА

Взаємозв'язок соціальних аспектів зайнятості та конкурентоспроможності доцільно розглядати через призму ідеології, що визначає концепцію конкурентоспроможності на основі соціальної відповідальності та етично-моральної поведінки суб'єктів ринку. Це питання особливо актуалізувалося в умовах складних викликів сучасного світу та війни в Україні. З огляду необхідності забезпечення стійкого розвитку зайнятість населення є важливою складовою соціально-економічної політики як на рівні держави, так і в регіональному розрізі. А конкурентоспроможність організацій, як здатність забезпечувати своє довгострокове ефективне позиціонування на ринку, засвідчує не тільки про економічну вигоду для суб'єктів господарювання, але й потенціал вирішувати соціальні проблеми зайнятості. В сучасних умовах для України конкурентоспроможність стає також фактором економічної безпеки. Зазначимо, що для соціальної зайнятості та конкурентоспроможності важливим є вплив перехідних процесів від Четвертої до П'ятої промислових революцій, що вимагає перегляду соціально-економічних моделей зайнятості та конкурентоспроможності. **С**учасні технології цифрової економіки уможливлюють вирішення завдань щодо забезпечення стійкого розвитку та соціальних аспектів зайнятості, але необхідно пам'ятати, що вагомою конкурентною перевагою є людський фактор, а якісний соціальний капітал може дати додаткові конкурентні переваги кожній організації та національній економіці в цілому. Для досягнення цих конкурентних преваг необхідно систематично підвищувати якість життя працівників, оскільки економіка може буде ефективною за умови адекватної вартості робочої сили. Тому підприємницькі структури повинні створювати високоінтелектуальні робочі місця із достатнім рівнем оплати праці, адже дешева робоча сила не вмотивована в інноваційній діяльності. Формування конкурентної економіки завдяки моделі високої якості й вартості людського фактора повинно відбуватися паралельно із відтворенням технологічної складової, що вимагає інвестицій у розвиток технічної бази та соціальну сферу. Але тільки шляхом поєднання людського і технологічного факторів можна досягнути суттєвих конкурентних переваг інноваційного характеру. Отож, на основі зазначеного вище, підкреслюємо взаємозв'язок зайнятості та конкурентоспроможності. Соціальні аспекти зайнятості відображають картину протікання соціальних процесів на ринку праці, рівень цінності праці, можливості працевлаштування та рівень безробіття, демографічні проблеми, нерівність між ціною праці та ефективністю. Ринок праці характеризується високою турбулентністю та асиметрією і в розрізі регіонів відрізняється за багатьма критеріями, зокрема, демографічним, кваліфікаційним, технологічним тощо, але існує загальна проблема для всіх – це соціальний захист і максимальна зайнятість працездатного населення. Зайнятість населення є важливим елементом соціально-економічної політики держави завдяки функціям, які вона виконує. Функції зайнятості: економічна – відображає діяльність економічно активного населення із створення суспільного продукту або національного доходу. Соціальна функція зайнятості відображає рівень якості життя людини завдяки можливості задовольняти свої потреби, розвивати свій творчий потенціал, набувати нових компетенцій, реалізовуватися професійно. Функції економічна та соціальна є функціями життєдіяльності і розвитку суспільства, що

демонструє просте чи розширене відтворення населення. Підвищення конкурентоспроможності економіки і створення передумов для врегулювання проблем зайнятості та забезпечення стійкого соціального розвитку підсилюють увагу до соціальної відповідальної бізнесу. Зайнятість населення відображає систему відносин в рамках суб'єктної складової, охоплюючи економічні, правові, соціальні, національні та регіональні відносини, тому важливо, щоб цінності, як ядро культури, були основою цих відносин і формували солідарне середовище. В умовах війни інтереси всіх ринкових суб'єктів та інших інституцій збігаються, оскільки спрямовані на збереження та відновлення національної економіки, тому важлива політика спільнодії та партнерства. У цьому контексті необхідна нова модель конкурентоспроможності, покликана активізувати соціально-моральний аспект взаємодії суб'єктів ринку в умовах війни, побудована на принципі солідарності. Солідарність передбачає мобілізацію суспільства у період загроз та кризових явищ і ґрунтується на культурі солідарності. Отож, культура солідарності повинна стати ідеологемою у сучасному світі конкуренції на зміну егоцентричної культури жорсткого індивідуалізму, яка є культурою виснаження і не стимулює поступ суспільства та економіки. Культура солідарності розвиває почуття професійної відповідальності кожного працівника та соціальної відповідальності організації, що сприяє кращому використанню людського та інтелектуального потенціалу національної економіки. Культура солідарності передбачає активну дію, а не тільки декларацію намірів. З цієї причини культуру солідарності розглядаємо як тонкоплановий інструмент управлінської практики і соціальну технологію, в основі якої є ідея прагматичної доцільності та конструктивного партнерства. Ця культура дає змогу динамічно реагувати на зовнішні зміни, вона є стратегією цінностей.

Культура солідарності, як новітній інструмент партнерства, пов'язана із культурою вдячності, яка є синтезом емоційної складової і ментально-усвідомленої цінності людини як частини певної спільноти, колективу, організації. Культура вдячності і культура солідарності мотивують людей до підтримки соціальних зв'язків та спільноти, сприяючи зміцненню відносин і соціальної активності в економічному просторі. Принципи культури солідарності: довіра (засадничий принцип), корпоративна гідність, справедливість, солідарність, прозорість, спільне благо (агентність), патріотизм, що особливо важливо для відновлення економіки України у післявоєнний час.

Модель конкурентоспроможності на основі культури солідарності є ціннісно-орієнтованою, її ефективність визначається солідарною енергією від консолідації зусиль, а не від ринкового протистояння. Збалансовуючи індивідуальні цінності кожної організації із загальнонаціональними, можна досягнути гармонізації суб'єктів ринкового середовища, яка в кінцевому підсумку сприятиме вирішенню проблемних питань соціального характеру на ринку праці. Прикладом реалізації культури солідарності в міжнародному розрізі є **і**ніціатива «Шляхи солідарності», яка допомогла Україні експортувати понад 136 млн. тонн товарів, таких як зерно, руда і сталь. Водночас за допомогою ініціативи, запущеної два роки тому Європейською комісією у співпраці з Україною та Молдовою, Україна також імпортувала понад 52 млн. тонн товарів першої необхідності, в тому числі палива, транспортних засобів і добрив. Крім цього, «Шляхи солідарності» дозволили доставити в Україну військову та гуманітарну допомогу. Ще одним прикладом ефективної культури солідарності є Міжнародні партнерства та альянси, регіональна співпраця для отримання доступу до нових ринків і ресурсів, що також підвищує шанси успіху на локальних ринках та конкурентоспроможність.

В умовах сучасних викликів та, особливо, військової агресії з боку Росії, культура солідарності, як основа нової ідеології конкурентоспроможності, набула особливого значення, демонструючи усьому світові справжню національну солідарність на усіх рівнях. Закріплення цього досвіду та ефективне його використання у майбутньому є пріоритетним завданням для стратегії сталого розвитку і сучасної моделі конкурентоспроможності.

ЗУБРИЧ П. В.
Науковий керівник: ОЖЕЛЕВСЬКА Т. С.
Державний торговельно-економічний університет

РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Ринок праці відображає загальний соціально-економічний стан країни та особливо гостро реагує на кризові явища. Повномасштабна війна в Україні призвела до серйозних деформацій у сфері зайнятості: скоротилася кількість робочих місць, знизилася економічна активність, погіршився рівень соціальної захищеності громадян. З одного боку, це спричинило зростання безробіття серед тих, хто втратив роботу і не має можливості швидко знайти нову. З іншого боку, країна одночасно зіткнулася з дефіцитом робочої сили через масову міграцію, мобілізацію та бойові втрати. Таким чином, український ринок праці стикається зі співіснуванням двох проблем — безробіття та браку кадрів, що вимагає комплексного аналізу й пошуку збалансованих рішень.

Проблема безробіття виявилася насамперед у тих галузях, які зазнали руйнувань або різкого скорочення виробництва. В першу чергу, це стосується підприємств добувної, металургійної, хімічної промисловості та машинобудування, а також сільського господарства у прифронтових регіонах. Тисячі підприємств призупинили роботу, що зумовило зменшення купівельної спроможності населення, падіння виробничих показників і зниження рівня інвестицій. Безробіття стало не лише економічним, а й соціально-психологічним явищем: втрата роботи призводить до зростання тривожності, депресій та відчуття невпевненості у майбутньому [1].

Водночас на ринку праці проявився гострий дефіцит кадрів. Значна частина працездатного населення виїхала за кордон, шукаючи кращих умов життя та роботи. Мобілізація чоловіків призовного віку та бойові втрати скоротили кількість працівників у стратегічно важливих галузях, таких як будівництво, транспорт, енергетика, медицина [2]. Додатковою проблемою стало знищення чи втрата документів, що підтверджують освіту і кваліфікацію, що унеможливлює офіційне працевлаштування. Можливо полегшити цей процес створивши єдину електронну базу даних дипломів та трудового досвіду, це значно полегшить українцям процес влаштування на роботу [3].

Трудова міграція, яка раніше частково зменшувала тиск на внутрішній ринок праці, тепер перетворилася на системну загрозу. Тривале перебування українців у країнах ЄС, доступ дітей до освіти та соціальних пакетів за кордоном знижує мотивацію до повернення. Це може призвести до втрати значної частини кваліфікованих кадрів і формування так званих «демографічних пустель» у регіонах України [4]. Водночас діаспора може стати ресурсом розвитку, якщо держава створить механізми використання міжнародного досвіду та залучення українців до дистанційної співпраці чи відкриття бізнесу в Україні [3].

Вирішення окреслених проблем вимагає комплексних підходів у повоєнний час. Передусім необхідно зосередитися на створенні нових робочих місць у сферах відбудови країни, розвитку інфраструктури, енергетики та виробництва. Паралельно держава має запровадити програми перекваліфікації та професійного навчання для тих, хто втратив роботу, що дозволить адаптувати трудові ресурси до нових умов економіки. В Україні вже існують проєкти міжнародних донорів та організацій громадянського суспільства, наприклад, IREX за підтримки США, які проводять курси, менторство та працевлаштування, існує й низка державних ініціатив у цьому напрямі, але це наразі має фрагментарний характер і потребує систематизації та масштабування.

Подолання дефіциту кадрів потребує активнішого залучення до трудової діяльності жінок, молоді, людей старшого віку та внутрішньо переміщених осіб. Для цього слід розвивати програми внутрішньої мобільності населення, зокрема через компенсації за переїзд, підтримку регіональних ринків праці та забезпечення доступного житла [2].

Особливу увагу варто приділити реінтеграції ветеранів та людей, які постраждали від війни. Повернення їх до активного трудового життя може забезпечити не лише соціальну

стабільність, а й збереження людського капіталу [4]. Для цього необхідно запроваджувати податкові пільги для роботодавців, програми підтримки підприємництва, гранти та пільгові кредити для ветеранів, а також системну психологічну допомогу [3]. Але спочатку необхідно створити інституціональне забезпечення допомоги ветеранам з чітким визначенням юридичної категорії «ветеран» в контексті сучасної війни та у відповідності до складної структури ЗСУ, що дасть можливість вивчити реальні потреби ветеранів та розробити ефективну політику щодо їх реінтеграції [5].

Ще одним стратегічним напрямом має стати політика щодо трудової міграції. Україна повинна створити стимули для повернення вимушених переселенців з-за кордону, серед яких — податкові пільги, компенсація витрат на переїзд, спрощені процедури працевлаштування для тих, хто здобув досвід за кордоном. Водночас слід зосередитися на підвищенні рівня заробітних плат усередині країни та зменшенні податкового навантаження на бізнес, аби він міг інвестувати у розвиток та втримання кваліфікованих кадрів в межах країни [3]. Важливим чинником повернення українців на рідну землю буде наявність житлової програми. Крім цього, як показали соціологічні опитування в Польщі, головним аргументом, який переконає українських біженців повернутися на батьківщину є потенційне членство в ЄС і НАТО [6]. Заслуговує на особливу увагу досвід Ізраїлю, де громадян, що повертаються, звільняють на 10 років від податку на доходи з іноземних джерел [7].

Отже, повоєнний ринок праці України перебуватиме у складній ситуації, де будуть співіснувати два взаємопов'язані виклики — безробіття та дефіцит робочої сили. Подолати їх можна лише завдяки системній державній політиці, яка включає створення нових робочих місць, розвиток внутрішньої мобільності, реінтеграцію ветеранів, цифровізацію процесів працевлаштування, підтримку дистанційної роботи та підвищення конкурентоспроможності заробітних плат. Окремої уваги потребує питання трудової міграції: необхідно не лише стимулювати повернення українців, а й використовувати набутий ними досвід для відновлення та соціально-економічного розвитку України. Лише поєднання цих кроків дозволить забезпечити стабільність та сталий розвиток українського ринку праці у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Кузенкова Є. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році. Work.ua. URL: https://www.work.ua/articles/analytics/3217 (дата звернення: 15.09.2025).

2. Кравцов Д. М. Проблеми провадження державної політики зайнятості в Україні у період воєнного стану. Наукові записки. Серія: Право. 2025. № 18. С. 85–89. URL: https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/560.

3. Черняєва А. Вплив війни на ринок праці України: сучасний стан, виклики та можливості післявоєнного відновлення (світовий досвід). Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації =Transformation of socio-economic systems in the context of globalization: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х.: Вид-во Іванченка І. С., 2025. С. 243–260. URL: https://mtp.uepa.karazin.ua/category/naukova-robota/.

4. Нікітенко К., Таращук Д. Трансформація ринку праці України в умовах поствоєнного перезавантаження. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. С. 121–128. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.12.

5. Dobrohorska I. Reintegrating Ukraine's Veterans. Challenges and Policy Responses. Report. ReThink.CEE Fellowship, 2025, April. URL: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Dobrohorska_Ukraine%20Veterans_Report.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.09.2025).

6. Borysenko I. Survey reveals what would persuade Ukrainian refugees in Poland to return home. The New Voice of Ukraine. 2023. June 20. URL: https://english.nv.ua/nation/survey-reveals-what-would-persuade-ukrainian-refugees-in-poland-to-return-home-50333294.html (дата звернення: 20.09.2025).

7. New Immigrants/returning residents – Tax package. BSH. 2024, June 15. URL: https://www.bshcpa.co.il/new-immigrants-returning-residents-tax-package/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.09.2025).

КАСПРУК О.В.
Національний університет водного господарства та природокористування

ЗАПОБІГАННЯ ДИСКРИМІНАЦІЇ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЦЕМЕНТУ

В сучасних умовах трансформації ринку праці та зростання вимог до корпоративної соціальної відповідальності питання створення безпечного та інклюзивного робочого середовища набуває особливої актуальності. Запобігання дискримінації та домаганням на робочому місці стає не лише етичним зобов'язанням, а й важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Для підприємств цементної промисловості, які функціонують у середовищі високої конкуренції, це особливо важливо, адже дотримання принципів рівності та справедливості безпосередньо впливає на продуктивність праці, соціально-психологічний клімат в колективі та репутацію бренду. Дослідження корпоративних документів, зокрема політик щодо запобігання дискримінації, дозволяє виявити, як підприємства інтегрують соціально відповідальні практики у свою діяльність та яким чином вони поєднують вимоги законодавства з власними пріоритетами господарської діяльності. Для виконання цього завдання автором здійснено контент-аналіз корпоративного документу компанії CRH «Preventing discrimination and harassment in the workplace. Our statement» [1], за результатами якого сформована мапа ключових слів (рис. 1).

Рис. 1. Мапа ключових слів документу CRH «Preventing discrimination and harassment in the workplace. Our statement».

Сформована мапа ключових слів чітко демонструє основні змістовні акценти. Найбільш уживаними є терміни «employees», «harassment» та «discrimination», що відразу окреслює пріоритети підприємства у сфері соціальної відповідальності: захист працівників, створення безпечного та справедливого середовища, нульова толерантність до будь-яких проявів дискримінації чи домагань. Важливими для CRH також є поняття «sustainability», «business», «integrity», які відображають прагнення поєднати етичну поведінку з принципами сталого розвитку та конкурентними викликами ринку. У документі акцентується увага на практичних інструментах: «policies», «training», «resources», що свідчить про перехід від декларативних заяв до конкретних заходів. Присутність термінів «compliance» і «conduct» підтверджує, що дотримання корпоративних кодексів та міжнародних норм розглядається як обов'язковий стандарт діяльності.

Таким чином, запобігання дискримінації на робочому місці є важливим інструментом реалізації соціальної відповідальності в цементній галузі та посилює конкурентоспроможність підприємств шляхом формування інклюзивного середовища, зміцнення довіри працівників та забезпечення відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Preventing Discrimination and Harassment in the Workplace. *CRH.* URL: https://www.crh.com/sustainability/codes-of-conduct

КИРИЧЕНКО І. І.
Національного університету біоресурсів
і природокористування України
ЧЕРЕПОВА В. А.
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна

ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

У сучасних умовах трансформації економічних відносин та євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває питання розвитку жіночого підприємництва як важливої складової національної економіки. Жіноче підприємництво являє собою специфічну форму економічної діяльності, що характеризується унікальними особливостями та потребує системного підходу з боку держави щодо її регулювання та підтримки.

Аналіз сучасного стану жіночого підприємництва в Україні свідчить про наявність значного потенціалу для його розвитку, проте існують численні бар'єри та виклики, що перешкоджають повноцінній реалізації підприємницьких ініціатив жінок. Серед основних проблем слід виділити обмежений доступ до фінансових ресурсів, недосконаліть нормативно-правової бази, гендерні стереотипи у бізнес-середовищі, складнощі поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками, а також недостатній рівень інформаційної та консультаційної підтримки.

Держава як основний суб'єкт регулювання економічних процесів має забезпечити створення сприятливих умов для розвитку жіночого підприємництва шляхом формування ефективної системи державного регулювання. Механізми державного впливу на жіноче підприємництво включають правове регулювання, фінансову підтримку, інформаційно-консультаційне забезпечення, освітні програми та інституційну підтримку. Особливого значення набуває розробка та впровадження спеціальних програм підтримки жінок-підприємниць, які враховують специфіку їхньої діяльності та потреби.

Правове регулювання жіночого підприємництва має базуватися на принципах гендерної рівності та недискримінації, забезпечуючи рівні можливості для всіх суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від статі. Важливим елементом є удосконалення законодавства у сфері малого та середнього бізнесу з урахуванням гендерного аспекту, а також створення спеціальних нормативних актів, спрямованих на підтримку жіночого підприємництва.

Фінансовий механізм державного регулювання передбачає створення спеціальних фондів підтримки жіночого підприємництва, надання пільгових кредитів та грантів, розвиток мікрофінансування, а також стимулювання інвестиційної діяльності у цій сфері. Державні програми мають забезпечувати доступ жінок-підприємниць до стартового капіталу та фінансових ресурсів для розширення бізнесу.

Інформаційно-освітня складова державного регулювання включає створення спеціалізованих центрів підтримки жіночого підприємництва, проведення навчальних програм та тренінгів, розвиток наставництва та менторингу. Особливої уваги потребує формування підприємницьких компетенцій жінок та підвищення їхньої обізнаності щодо можливостей ведення власного бізнесу.

Інституційний механізм передбачає створення спеціалізованих органів та установ, відповідальних за розвиток жіночого підприємництва, координацію діяльності різних державних та недержавних організацій у цій сфері, а також моніторинг та оцінку ефективності заходів державної підтримки.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність комплексного підходу до підтримки жіночого підприємництва, що включає поєднання різних інструментів державного

регулювання. Особливо успішними є програми, які враховують специфічні потреби жінок-підприємниць та забезпечують цілісний супровід на всіх етапах розвитку бізнесу.

Перспективи розвитку жіночого підприємництва в Україні безпосередньо пов'язані з удосконаленням системи державного регулювання у цій сфері. Необхідним є формування національної стратегії підтримки жіночого підприємництва, що визначатиме довгострокові цілі та завдання, механізми їх реалізації та критерії оцінки ефективності. Важливого значення набуває також розвиток партнерства між державним, приватним та громадським секторами для максимізації ефекту від заходів підтримки.

Особливої уваги заслуговує регіональний аспект розвитку жіночого підприємництва, оскільки умови та можливості для ведення бізнесу суттєво відрізняються між різними регіонами України. Державне регулювання має враховувати ці відмінності та забезпечувати диференційований підхід до підтримки жіночого підприємництва у залежності від економічних, соціальних та інфраструктурних особливостей регіонів. Це передбачає розробку регіональних програм підтримки, створення мережі регіональних центрів підтримки підприємництва та адаптацію загальнодержавних заходів до специфіки конкретних територій.

Цифровізація економіки відкриває нові можливості для розвитку жіночого підприємництва, особливо у сфері електронної комерції, онлайн-послуг та цифрових технологій. Держава має сприяти цифровій трансформації жіночого підприємництва шляхом забезпечення доступу до цифрових технологій, проведення навчальних програм з цифрової грамотності, створення електронних платформ для ведення бізнесу та надання державних послуг в електронному форматі. Важливим є також розвиток інфраструктури електронних платежів та електронного документообігу.

Соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення у контексті жіночого підприємництва, оскільки жінки-підприємниці часто демонструють вищий рівень соціальної свідомості та орієнтації на вирішення соціальних проблем. Державне регулювання має стимулювати розвиток соціального підприємництва серед жінок, підтримувати ініціативи, спрямовані на вирішення соціальних проблем, та створювати механізми визнання та заохочення соціально відповідального бізнесу.

Моніторинг та оцінка ефективності заходів державної підтримки жіночого підприємництва є невід'ємною частиною системи державного регулювання. Необхідно розробити систему індикаторів та показників, які дозволять оцінювати результативність різних програм та заходів, а також забезпечити регулярний збір та аналіз статистичних даних про стан жіночого підприємництва. Це дасть можливість своєчасно корегувати політику підтримки та підвищувати її ефективність.

Інноваційний розвиток жіночого підприємництва потребує особливої підтримки з боку держави, оскільки інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Державне регулювання має включати заходи з підтримки інноваційної діяльності жінок-підприємниць, створення інноваційних інкубаторів та акселераторів, спрямованих на жіноче підприємництво, а також забезпечення доступу до сучасних технологій та науково-технічної інформації. Міжнародна інтеграція та експортний потенціал жіночого підприємництва також мають бути предметом державної уваги. Держава має сприяти виходу жінок-підприємниць на міжнародні ринки шляхом надання інформаційної та консультаційної підтримки з питань міжнародної торгівлі, участі у міжнародних виставках та бізнес-місіях, а також укладення міжнародних угод про співпрацю у сфері жіночого підприємництва.

Таким чином, жіноче підприємництво як об'єкт державного регулювання потребує системного та комплексного підходу, що враховує специфічні особливості та потреби жінок-підприємниць. Ефективна система державного регулювання має забезпечити створення сприятливого середовища для розвитку жіночого підприємництва через поєднання правових, економічних, соціальних та інституційних механізмів. Успішна реалізація такої системи сприятиме не лише економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, але й досягненню гендерної рівності, соціальної справедливості та сталого розвитку суспільства.

КОПАНСЬКА С.О.
Національний університет «Львівська політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Ефективність ринку нерухомості безпосередньо залежить від якості державного регулювання та рівня конкуренції. В Україні надмірна зарегульованість процедур, низька прозорість операцій і фрагментованість інформаційних систем створюють бар'єри для входу нових учасників ринку. Метою дослідження є аналіз поточного стану регуляторної політики та визначення напрямів її вдосконалення для розвитку конкурентного середовища.

Процедури оренди та приватизації державного майна залишаються складними, що обмежує доступ бізнесу до об'єктів нерухомості. За даними Антимонопольного комітету України (2024), непрозорість тендерів на оренду комунальної нерухомості зменшує кількість учасників торгів на 40–60%. Високі транзакційні витрати на отримання дозвільних документів і невідповідність між повноваженнями державних та місцевих органів влади формують корупційні ризики.

Водночас спостерігається поступовий розвиток механізмів, що сприяють підвищенню прозорості та конкуренції. Зокрема, використання електронної системи Prozorro.Продажі забезпечило зростання кількості учасників аукціонів і підвищило бюджетні надходження. Важливу роль відіграє Геопортал міста Львова, який надає відкритий доступ до даних про зонування, власність і забудову. Це дозволило скоротити час отримання містобудівних умов майже на 40%.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення державного регулювання ринку нерухомості — створення єдиного реєстру операцій із нерухомістю, інтеграція кадастрових систем, спрощення дозвільних процедур через принцип «єдиного вікна» та впровадження стандартів прозорості конкурсного відбору забудовників.

Таким чином, підвищення ефективності регуляторної політики у сфері нерухомості має стати ключовим чинником розвитку конкурентного середовища, залучення інвестицій і забезпечення сталого економічного зростання.

Ефективність ринку нерухомості безпосередньо залежить від якості державного регулювання та рівня конкуренції. В Україні зайва зарегульованість процедур, низька прозорість операцій та фрагментованість інформаційних систем створюють бар'єри для входу нових учасників ринку. Метою дослідження є аналіз поточного стану регуляторної політики та визначення напрямів її вдосконалення для розвитку конкурентного середовища.

1. Стан і проблеми державного регулювання

1.1. Недостатня прозорість процедур

Оренда та приватизація державного майна характеризуються складними багатоетапними процедурами з обмеженим доступом до інформації про об'єкти. Відсутність єдиних стандартів оцінки майна створює можливості для маніпуляцій з вартістю та суб'єктивного прийняття рішень. За даними Антимонопольного комітету України (2024), непрозорість тендерів на оренду комунальної нерухомості призводить до зменшення кількості учасників торгів на 40-60%.

Оцінка майна здійснюється без уніфікованих методик, що створює розбіжності у визначенні ринкової вартості до 30-50% і дає змогу маніпулювати результатами на користь окремих бенефіціарів.

1.2. Високі транзакційні витрати для бізнесу

Отримання дозволів на будівництво в Україні вимагає погодження в 10-15 інстанціях, що займає від 12 до 24 місяців. Для порівняння, в Естонії через систему e-Construction цей процес скорочено до 3-4 місяців. Множинність погоджувальних процедур підвищує корупційні ризики та створює додаткові витрати для забудовників, які закладаються у вартість житла.

1.3. Обмежений доступ до кадастрової інформації

Державний земельний кадастр та реєстр речових прав на нерухомість не повністю інтегровані, що ускладнює перевірку юридичної чистоти об'єктів. Відсутність відкритого публічного доступу до кадастрових даних (на відміну від Естонії, де через X-Road доступна вся інформація) обмежує можливості для аналізу ринку та приймання інвестиційних рішень.

1.4. Невідповідність між державними та місцевими регуляторами

Конфлікт повноважень між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням у питаннях зміни цільового призначення земель, видачі містобудівних умов створює правову невизначеність. Особливо гостро це виявляється у великих містах при реалізації масштабних девелоперських проєктів.

2. Чинники розвитку конкуренції

2.1. Відкритість даних про об'єкти нерухомості

Впровадження системи Prozorro.Продажі для аукціонів з продажу та оренди державного майна підвищило прозорість торгів. За 2020-2024 роки кількість учасників аукціонів зросла на 35%, а надходження до бюджету — на 28%.

2.2. Цифрові геопортали: приклад Львова

Геопортал міста Львова (lviv.geoportal.org.ua) надає відкритий доступ до інформації про зонування територій, власність на землю, інфраструктурне забезпечення. За оцінками Львівської міської ради (2024), впровадження геопорталу скоротило час отримання містобудівних умов на 40% та зменшило кількість спірних ситуацій на 25%. Аналогічні практики успішно реалізовані у Польщі (Geoportal.gov.pl) та Естонії (Maa-amet).

2.3. Електронізація процедур

Цифровізація дозвільних процедур через систему "Держава у смартфоні" та інтеграція реєстрів сприяють зниженню адміністративного навантаження та корупційних ризиків.

3. Напрями вдосконалення регуляторної політики

3.1. Створення єдиного реєстру операцій із нерухомістю

Інтеграція Державного земельного кадастру, реєстру речових прав, БТІ та містобудівного кадастру в єдину інформаційну систему з відкритим API. Використання технології blockchain для забезпечення незмінності записів та захисту від підробок.

3.2. Спрощення дозвільних процедур

Запровадження принципу "єдиного вікна" для отримання всіх погоджень. Скорочення кількості обов'язкових погоджень з 15 до 5 інстанцій через автоматизовану перевірку відповідності проєктів містобудівній документації.

3.3. Використання геоінформаційних систем (GIS)

Створення загальнодержавної ГІС-платформи для планування забудови з автоматизованим аналізом відповідності проєктів генеральному плану, навантаження на інженерні мережі та екологічних впливів. Це дозволить скоротити час експертизи проєктів та підвищити якість містобудівних рішень.

3.4. Стандарти прозорості та конкурентного відбору забудовників

Законодавче закріплення обов'язкових конкурсів на розподіл земельних ділянок під забудову з комплексними критеріями оцінки: ціна пропозиції + архітектурно-планувальна якість проєкту + соціальна складова (інфраструктура, громадські простори). Публікація всіх рішень містобудівних рад у відкритому доступі.

Державне регулювання ринку нерухомості в Україні потребує системної трансформації у напрямку підвищення прозорості, цифровізації процедур та узгодження дій різних рівнів влади. Ключовими пріоритетами є створення єдиного інформаційного простору, спрощення дозвільних процедур та впровадження конкурентних механізмів розподілу ресурсів. Досвід Львівського геопорталу та міжнародні практики (Естонія, Польща) демонструють високий потенціал цифрових рішень для розвитку конкурентного середовища та залучення інвестицій у будівництво.

Список втористаних джерел:

1. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності».

2. Антимонопольний комітет України (2024). Аналітична доповідь про стан конкуренції на ринку нерухомості.
3. Герасимчук З.В. Державне регулювання ринку нерухомості: теоретико-методологічні засади. – КНЕУ, 2021.
4. Львівська міська рада (2024). Геопортал міста Львова: аналітичні дані про земельні ресурси.
5. OECD (2023). Competition Policy and Real Estate Markets.
6. UN-Habitat (2022). Urban Governance and Housing Market Transparency.
7. World Bank (2023). Digital Governance for Urban Development.
8. Pittman, R. (2020). Competition Policy in Transition Economies. Journal of Competition Law & Economics.

КОСТИШИНА Т. А.
ШИШОВ Г. О.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ІНСТИТУЦІЙНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

Сучасні організації функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де стабільність і ефективність залежить не лише від технологій і фінансових ресурсів, а й від організаційної спроможності адаптуватися до змін. Кадрові ризики — плинність персоналу, демотивація, недостатня компетентність, неузгодженість цінностей або зміни зовнішнього середовища — можуть суттєво впливати на операційну ефективність і стратегічні результати.

У цьому контексті критичною стає інституційна спроможність організації — її здатність формувати та підтримувати системні умови для ефективного функціонування та адаптації організації в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інституційна спроможність описує загальний економічний і організаційний потенціал системи, на основі якого організація реалізує свої управлінські та кадрові рішення.

В контексті кадрової безпеки, інституційна спроможність організації визначає її здатність координувати та підтримувати кадрові процеси у відповідності зі стратегічними цілями, забезпечувати стабільність і передбачуваність функціонування персоналу, а також адаптувати систему до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігаючи економічну ефективність і стратегічну цінність людського капіталу.

Ця спроможність реалізується через кілька взаємопов’язаних механізмів. Організаційні механізми формують формальні та неформальні структури і процедури, що координують дії працівників із цілями організації. Ціннісні механізми підтримують корпоративну культуру та мотиваційні підходи, залучають і утримують персонал, створюючи відчуття відповідальності та лояльності. Аналітичні механізми забезпечують системний збір і обробку даних про персонал, прогнозування ризиків і оцінку ефективності кадрових рішень, що дозволяє адаптувати систему до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У такому ключі кадрова безпека — це інституційна спроможність організації підтримувати функціональну та ціннісну рівновагу кадрової системи, що забезпечує стабільність, економічну ефективність і розвиток її людського капіталу.

Функціональна рівновага кадрової системи відображає стан, у якому всі кадрові процеси, ролі та обов’язки працівників організації узгоджені між собою та зі стратегічними цілями організації. Вона забезпечує ефективне використання людських ресурсів, передбачуваність результатів і стабільність операційних процесів, одночасно підтримуючи здатність системи до адаптації в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Функціональна рівновага створює основу для узгодженого виконання завдань та оптимальної продуктивності персоналу, що є критично важливим для досягнення стратегічних результатів організації.

Ціннісна рівновага кадрової системи визначає ступінь гармонії між корпоративними цінностями, мотиваційними підходами та особистими цінностями працівників. Вона

проявляється у високому рівні залученості та лояльності персоналу, прийнятті спільних норм поведінки та відповідальності, а також у збалансованому поєднанні інтересів організації і очікувань працівників. Ціннісна рівновага сприяє формуванню соціально-психологічної стабільності, зниженню ризику демотивації та конфліктів, а також створює передумови для стійкого розвитку людського капіталу та реалізації стратегічних цілей організації.

У підсумку, інституційна парадигма управління кадровою безпекою дозволяє розглядати організацію як систему, здатну до самоорганізації та адаптації в умовах змінного середовища. Кадрова безпека в такому ключі виступає критичним елементом стратегічного управління, оскільки вона формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підтримує ефективну взаємодію персоналу та сприяє сталому розвитку організації. Це підкреслює роль інституційної спроможності не лише як механізму стабільності, а й як драйвера організаційного розвитку та конкурентної стійкості.

КУРИЛКО Д. С.
КОПИЛЕЦЬ А. В .
КЛИМОВА Л. Ї.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА РІВНІСТЬ МОЖЛИВОСТЕЙ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією та соціально-економічними трансформаціями. Одним із ключових викликів є забезпечення гендерної рівності у сфері зайнятості, адже нерівність можливостей знижує ефективність використання людського капіталу та гальмує сталий розвиток суспільства. Для України, яка перебуває в процесі післявоєнного відновлення, питання гендерного балансу в сфері праці набуває особливої актуальності, оскільки стосується як соціальної справедливості, так і економічної конкурентоспроможності.

За даними Державної служби статистики та Міжнародної організації праці, в Україні зберігаються диспропорції між чоловіками та жінками у сфері зайнятості:

- жінки частіше працевлаштовуються у секторах із нижчою оплатою праці (освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги);
- на керівних посадах домінують чоловіки, особливо у сфері промисловості та ІТ;
- рівень гендерного розриву в оплаті праці становить близько 20%, що негативно позначається на добробуті сімей і суспільства загалом.

Водночас в умовах війни та післявоєнної трансформації зростає роль жінок у відновленні економіки – як у традиційних секторах, так і у високотехнологічних галузях.

Рівність можливостей слід розглядати як стратегічний ресурс розвитку людського капіталу

Забезпечення рівних можливостей у сфері праці сприяє:

- оптимальному використанню людського потенціалу. Коли жінки та чоловіки мають рівний доступ до робочих місць, освіти та кар'єрного зростання, підвищується продуктивність праці;
- зміцненню соціальної стабільності. Гендерна рівність знижує ризики дискримінації та соціальної напруги;
- інноваційному розвитку. Різноманітність команд за гендерною та соціальною ознаками підвищує креативність і здатність до ухвалення ефективних рішень;
- інтеграції в європейський простір. Дотримання принципів гендерної рівності відповідає міжнародним стандартам і є умовою для поглиблення співпраці з ЄС та НАТО.

Наведемо приклади кращих українських практик запровадження гендерної рівності.

Програми EU4Gender Equality в Україні сприяють розвитку жіночого підприємництва, підтримують професійну перепідготовку та доступ до фінансових ресурсів. ІТ-компанії,

зокрема в Харкові та Львові, впроваджують інклюзивні програми стажувань для жінок, стимулюючи їх залучення у STEM-галузі.

Державна стратегія з утвердження гендерної рівності передбачає поступове скорочення розриву в оплаті праці та просування жінок у керівні структури.

Отже, гендерні аспекти зайнятості та рівність можливостей є невід'ємними складовими сталого розвитку людського капіталу. Для України це питання не лише соціальної справедливості, а й економічної доцільності, оскільки залучення потенціалу обох статей забезпечує вищу продуктивність, інноваційність та стійкість ринку праці.

У післявоєнний період інтеграція принципів гендерної рівності у державну політику, корпоративні стратегії та систему освіти стане одним із ключових чинників успішної відбудови та глобальної конкурентоспроможності України.

КУРИЛО С. А.
Науковий керівник: ДОНЕЦЬ Д. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА (МСП) ЯК ФАКТОР СТВОРЕННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ ТА ПОСИЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сектор малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку, залишаючись основою ринкової економіки та джерелом зайнятості для значної частини населення. За даними дослідження ЄБРР (2025 р.), близько 90 % українських МСП наразі працюють повністю, ще близько 10 % - частково, що свідчить про їхню стійкість навіть в умовах воєнних викликів. Водночас близько чверті підприємств збільшили кількість працівників, тоді як 41 % були змушені скоротити штат через економічний тиск. Основними проблемами, з якими стикається малий та середній бізнес, залишаються зростання витрат, кадровий дефіцит, зниження споживчого попиту та складність прогнозування економічної ситуації. Попри ці труднощі, МСП зберігає стратегічне значення для економіки країни, формуючи основу зайнятості, розвитку конкуренції та інноваційної активності.

Відповідно до Закону України № 2157-III «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» та Закону № 4618-VI, суб'єкти господарювання в Україні класифікуються на мікро-, малі та середні підприємства залежно від обсягів активів, доходу та чисельності працівників. Мікропідприємствами вважаються ті, у яких середня кількість працівників не перевищує 10 осіб, а річний дохід становить до 2 млн євро. Малі підприємства - це підприємства із чисельністю до 50 працівників і річним доходом до 10 млн євро. Середні підприємства мають до 250 працівників і річний дохід до 40 млн євро. Критерії визначаються за середньорічним курсом НБУ на дату складання річної фінансової звітності, а підприємства, що перевищують зазначені показники, належать до категорії великих.

В умовах воєнних та економічних викликів проблема диверсифікації української економіки набуває особливої актуальності, оскільки надмірна концентрація виробництва у великих підприємствах знижує гнучкість та стійкість національної системи. За даними ЄБРР (2025 р.), саме малі та середні підприємства демонструють найбільшу адаптивність і життєздатність: близько 90 % із них продовжують повноцінну діяльність, навіть попри складні умови. МСП формують основу економічної стабільності, оперативно реагують на зміни ринкового попиту та підтримують зайнятість населення. Їхня конкурентна перевага полягає у здатності швидко адаптувати бізнес-процеси, підтримувати тісні зв'язки з клієнтами та ефективно використовувати такі чинники, як сервіс, якість, ціна та географічне розташування, що робить цей сектор ключовим елементом відновлення й модернізації української економіки.

Важливим кроком держави у підтримці малого та середнього бізнесу стало створення Міністерством цифрової трансформації у 2020 році національного проєкту «Дія.Бізнес», який

поєднує онлайн- та офлайн-формати допомоги підприємцям. Портал «Дія.Бізнес» функціонує як сервіс one stop shop, що надає понад 65 напрямів консультацій, доступ до навчальних курсів Національної онлайн-школи для підприємців, шаблонів документів, бізнес-ідей, аналітики, експортних можливостей та маркетплейсу фінансових програм. За період роботи платформою скористалися понад 1,2 млн осіб, отримавши тисячі безкоштовних консультацій, а рівень задоволеності користувачів перевищує 90 %. Офлайн-мережа центрів «Дія.Бізнес» працює у понад десяти містах України (зокрема у Харкові, Одесі, Черкасах, Тернополі, Бучі та інших) і забезпечує підприємцям простір для консультацій, навчання, пошуку інвесторів та тестування продуктів. Проєкт активно сприяє експортній підтримці українських МСП, зокрема допомагає компаніям виходити на європейські ринки, надаючи переваги жінкам-підприємницям, ветеранам та людям з інвалідністю.

Малі та середні підприємства відіграють також важливу роль у розвитку регіональної економіки. Вони сприяють зменшенню дисбалансів між містами та регіонами, створюючи нові робочі місця у місцевих громадах, стимулюючи розвиток малого бізнесу в суміжних сферах та залучення місцевих ресурсів. Підтримка МСП дозволяє регіональним економікам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищує інвестиційну привабливість територій та сприяє формуванню конкурентного середовища, яке стимулює інновації та підвищення якості продукції. Крім того, розвиток МСП забезпечує диверсифікацію економічної структури, зменшує залежність від окремих великих підприємств та покращує соціально-економічні показники регіонів.

Інноваційна активність МСП проявляється у швидкому впровадженні нових технологій, цифрових рішень, прогресивних бізнес-моделей та розширенні присутності на внутрішніх і зовнішніх ринках. Підприємці малого та середнього бізнесу активно використовують освітні програми, консультаційні сервіси та державні ініціативи для підвищення компетенцій, масштабування діяльності та розвитку експортного потенціалу. Ці фактори сприяють формуванню стійкої та конкурентоспроможної економіки, яка здатна забезпечити робочі місця та зростання доходів населення навіть у нестабільних умовах.

Підтримка малого та середнього підприємництва є стратегічним напрямом державної політики, який забезпечує створення нових робочих місць, посилення регіональної конкурентоспроможності та диверсифікацію економіки. Активна участь МСП у розвитку регіональних ринків, впровадженні інновацій та експорту формує фундамент стійкого економічного зростання України і сприяє підвищенню добробуту населення.

Список використаних джерел:

1. EBRD News Release (2025). Ukrainian SMEs in ‘conservation mode’. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html
2. Звіт «SMEs in Wartime: Trends, Challenges and Needs» (2025). Повна PDF-версія. URL: https://www.merezha.ua/reports/2025/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time-en.pdf
3. The Odessa Journal (2025). EBRD: Ukrainian SMEs show resilience amid war. URL: https://odessa-journal.com/ebrd-ukrainian-smes-struggle-with-uncertainty-3-years-into-war
4. Господарський кодекс України: від 16.01.2003 р. № 436-V. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
5. Закон України № 2157-III «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 50. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text
6. Міністерство цифрової трансформації України (2025). Портал «Дія.Бізнес». URL: https://business.diia.gov.ua/

МІЛЬКА А. І.
БЕЗРІДНИЙ М. О.
ЗАКЛАДНИЙ Р. О.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ІННОВАЦІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ І РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ: РОЛЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі інновацій та цифрових технологій, які радикально змінюють структуру зайнятості та вимоги до працівників. Для України, що перебуває у стані післявоєнної відбудови, інноваційна зайнятість стає не лише інструментом економічного зростання, але й основою для підвищення конкурентоспроможності національного та регіональних ринків праці.

У загальному розумінні, інноваційна зайнятість – це форма трудової діяльності, що ґрунтується на використанні новітніх технологій, творчого підходу та безперервного розвитку компетенцій працівників. Вона охоплює: роботу в стартапах та високотехнологічних компаніях; залучення до досліджень і розробок; професії у сфері цифрової; зайнятість у «зеленій економіці» та сфері відновлюваної енергетики.

Інноваційна зайнятість відіграє значну роль у розвитку людського потенціалу, а саме:

- сприяє формуванню нових компетенцій. Інноваційна зайнятість вимагає креативності, критичного мислення, міждисциплінарних знань;
- стимулює до безперервного навчання. Ринок диктує потребу у lifelong learning, що зміцнює людський капітал;
- забезпечує інклюзію нових соціальних груп. Цифрові технології створюють можливості працевлаштування для людей з інвалідністю, ветеранів, молоді;
- підвищує продуктивність праці. Інноваційні методи роботи дозволяють ефективніше використовувати ресурси, підвищуючи загальну конкурентоспроможність економіки.

На національному рівні інноваційна зайнятість зміщує акценти від сировинної до високотехнологічної моделі розвитку. В Україні це проявляється у зростанні ролі IT-сектору, аграрних біотехнологій, оборонно-промислового комплексу.

На регіональному рівні формуються кластери інноваційного розвитку – IT-освітні центри у Харкові, Львові, Києві; біотехнологічні парки у Дніпрі; індустріальні парки у Вінницькій та Закарпатській областях. Це сприяє децентралізації економічного розвитку та формуванню регіональних «точок зростання».

Також українські фахівці активно інтегруються у міжнародні ринки праці завдяки аутсорсинговим проєктам, участі у міжнародних наукових колабораціях та стартап-екосистемах.

Слід наголосити й на існуванні певних перешкод у поширенні інноваційної зайнятості, що пов’язане з таким:

- спостерігається нерівномірність розвитку регіонів. Великі міста зосереджують більшість інноваційних проєктів, тоді як сільські території залишаються поза ними;
- існує «освітній розрив». Недостатня підготовка працівників у сфері STEM обмежує потенціал інноваційної зайнятості;
- міграційні ризики. Висококваліфіковані спеціалісти можуть емігрувати, якщо національний ринок не пропонує достатніх умов.

На нашу думку, для трансформації національних та регіональних ринків праці необхідні:

- озвиток публічно-приватного партнерства для створення інноваційних робочих місць;
- стимулювання стартапів і венчурного фінансування;
- цифровізація регіонів та формування смарт-спеціалізацій;
- посилення академічної мобільності та інтеграція у європейський освітньо-науковий простір.

Отже, інноваційна зайнятість є стратегічним інструментом трансформації національного та регіональних ринків праці. Вона сприяє підвищенню продуктивності, розвитку людського

потенціалу та формуванню інноваційної економіки. Для України ключовим завданням стає створення умов, що забезпечать баланс між глобальною інтеграцією та національною стійкістю, аби інноваційна зайнятість стала основою довготривалого зростання та регіонального розвитку.

МІСЮКЕВИЧ В. І.
КИРИЧЕНКО Ю. І.
НАЗАРЕНКО Д. Б.
Полтавський університет економіки і торгівлі

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ГНУЧКИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Гнучкі форми зайнятості – одна з ключових тенденцій сучасного ринку праці, що активно поширюється під впливом цифровізації, глобалізації та трансформації економічних відносин. Для України, яка переживає період воєнних та післявоєнних викликів, розвиток гнучких моделей праці має особливе значення, оскільки дозволяє адаптувати використання людських ресурсів до нестабільних умов, зберігати робочі місця та підвищувати конкурентоспроможність працівників.

До гнучких форм праці відносять: дистанційну та надомну роботу; гнучкий графік та скорочений робочий час; фриланс і проєктну зайнятість; тимчасові контракти та аутсорсинг; роботу через цифрові платформи (гіг-економіка).

Ці форми розширюють можливості участі в економічній діяльності для різних соціальних груп: молоді, жінок із дітьми, людей з інвалідністю, ветеранів війни чи внутрішньо переміщених осіб.

До соціальних викликів гнучких форм зайнятості належать такі:

- нестабільність доходів. Тимчасові контракти та фриланс не завжди забезпечують працівникам соціальні гарантії;
- відсутність соціального захисту. Частина працівників, що працюють через цифрові платформи, не має доступу до пенсійного страхування, оплачуваних відпусток чи лікарняних;
- ризик професійної ізоляції. Дистанційна робота зменшує соціальну інтеграцію працівників у трудові колективи;
- психологічні навантаження. Розмитість меж між роботою і відпочинком може призводити до вигорання.

Разом з цим, слід визначити перспективи для розвитку людських ресурсів, які пов’язані із гнучкими формами зайнятості:

- зростання гнучкості та адаптивності персоналу. Працівники, які оволодівають цифровими інструментами й дистанційною взаємодією, стають більш конкурентоспроможними;
- розширення можливостей для освіти та перекваліфікації. Гнучкі графіки дозволяють поєднувати роботу з навчанням, що сприяє безперервному розвитку людського капіталу;
- інклюзивність ринку праці. Гнучкі форми створюють робочі місця для тих, хто не може працювати у традиційному режимі;
- мобільність та інтеграція у глобальний ринок праці. Фрилансери та віддалені працівники отримують доступ до міжнародних проєктів, підвищуючи інноваційний потенціал країни.

В Україні під час повномасштабної війни значно поширилася дистанційна робота, що дозволило зберегти діяльність ІТ-сектору та сфери онлайн-освіти.

Платформи на кшталт Upwork, Freelancehunt, Fiverr відкрили українцям доступ до іноземних замовників, знижуючи залежність від внутрішнього ринку. Соціальні ініціативи компаній щодо забезпечення психологічної підтримки віддалених працівників стають елементом корпоративної соціальної відповідальності.

Підсумовуючи, зауважимо, що гнучкі форми зайнятості є не лише викликом, а й значним потенціалом для розвитку людських ресурсів в Україні. Їх впровадження сприяє адаптації до кризових умов, формуванню нових компетенцій, підвищенню конкурентоспроможності працівників і роботодавців. Водночас ключовим завданням держави залишається створення балансу між гнучкістю та соціальним захистом, що забезпечить стабільність і справедливість на ринку праці.

МОГИЛЯК С. Р.
Національний Університет «Львівська політехніка»

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВЕТЕРАНІВ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В умовах повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією, перед Україною постає низка екзистенційних викликів, серед яких ключове місце займає забезпечення стійкості державного управління та післявоєнна відбудова. Цей процес вимагає не лише залучення фінансових ресурсів, але й, передусім, ефективного використання людського потенціалу. Ветеранська спільнота, що за прогнозами може сягнути 5-6 мільйонів осіб, є не лише соціальною групою, яка потребує підтримки, а й стратегічним активом для зміцнення інституційної спроможності країни та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Таким чином, успішна реінтеграція ветеранів у публічну сферу є не просто актом соціальної справедливості, а життєво необхідним чинником для майбутнього України.

Досвід військової служби, особливо в умовах бойових дій, формує у ветеранів набір унікальних компетенцій, які мають високу цінність для публічної служби. Звіти провідних українських громадських організацій та міжнародних фондів, зокрема Veteran Hub і IOM, свідчать, що ветерани є носіями унікальних якостей, сформованих бойовим досвідом, що робить їх цінними для публічної служби. Досвід управління та прийняття рішень в умовах невизначеності та високого психологічного напруження формує в них безцінну лідерську компетенцію та стресостійкість, що є критично важливим для посад з високим рівнем відповідальності. Військова культура, заснована на чіткій ієрархії та неухильному виконанні наказів, прищеплює ветеранам дисциплінованість і відповідальність, які можуть посилити інституційну спроможність органів державної влади та місцевого самоврядування. Окрім того, ветерани, які ризикували життям задля захисту держави, демонструють високі моральні принципи та нетерпимість до корупції. "Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року" підкреслює, що залучення ветеранів до роботи в органах влади сприятиме подоланню упереджень і зниженню корупційних ризиків. Також набутий на фронті практичний досвід вирішення нестандартних завдань може бути ефективно використаний для оптимізації та впровадження інновацій у сфері публічного управління.

Попри значний потенціал, який мають ветерани, процес їхньої реінтеграції супроводжується численними викликами та системними бар'єрами, що гальмують їхній шлях до цивільного життя і підтверджується соціологічними дослідженнями. Як свідчать результати опитування, проведеного Українським ветеранським фондом, 30% ветеранів відзначають проблеми з оформленням соціальних пільг як одне з найбільш імовірних негативних явищ, що створює відчуття непривітності з боку державних інституцій. Окрім бюрократичних перешкод, значні труднощі спостерігаються у сфері працевлаштування. Згідно зі звітом Міжнародної організації з міграції (IOM), рівень зайнятості серед ветеранів працездатного віку становить 58%, що є нижчим порівняно з 67% серед цивільного населення. Ця різниця зумовлена, зокрема, відсутністю розуміння цінності військового досвіду з боку цивільних роботодавців, а також браком механізмів конвертації бойових навичок у цивільні. Крім того, дослідження підкреслюють проблеми психосоціальної адаптації, зазначаючи, що повна інтеграція в цивільне життя потребує щонайменше 3 років після завершення служби. Утім, як зазначають респонденти, в умовах постійного стресу та незавершеності війни, це відчуття може не

наступати, натомість, як показано в дослідженні "Шлях ветеранів та ветеранок" від Veteran Hub, багато хто з них відчуває "провину вцілілого".

Ефективна інтеграція ветеранського потенціалу в публічну службу вимагає системних і скоординованих дій. Для цього необхідно:

1. Реформувати ветеранську політику на засадах людиноцентричності: Відійти від застарілої системи пільг і перейти до надання адресної, індивідуалізованої підтримки, орієнтованої на реальні потреби ветеранів та їхніх сімей. "Стратегія ветеранської політики" до 2030 року має стати основою для розробки нових, ефективних програм, зокрема з працевлаштування та освіти.
2. Спростити та цифровізувати державні послуги: Використання електронних інструментів, таких як Дія, може суттєво зменшити бюрократичне навантаження та забезпечити прозорий і швидкий доступ ветеранів до соціальних послуг. Це допоможе відновити довіру до державних інституцій.
3. Створити механізми інтеграції ветеранського досвіду: Розробити програми перекваліфікації, що враховуватимуть навички, здобуті під час служби. Залучати ветеранів як інструкторів до системи національного спротиву та патріотичного виховання, що дозволить їм реалізувати свій досвід та сприятиме зміцненню обороноздатності держави.

Залучення ветеранів у публічну сферу є стратегічним рішенням для посилення конкурентоспроможності України. Їхні лідерські якості, дисципліна та високі моральні принципи можуть стати фундаментом для розбудови сучасної, ефективної та стійкої держави. Ця інтеграція не лише відновить людський капітал, але й забезпечить Україні стабільне майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. 22 с.
2. Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine: thematic brief / IOM Global Data Institute. Geneva : IOM, 2025. 10 с. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 08.10.2025).
3. Reintegrating Ukraine's Veterans : Challenges and Policy Responses: report / Dobrohorska Iryna; The German Marshall Fund of the United States. Washington, D.C.: GMFUS, 2025. 22 с. URL: https://www.gmfus.org/ (дата звернення: 08.10.2025).
4. Шлях ветеранів та ветеранок: дослідження про досвід війни і повернення до цивільного життя / І. Костина, К. Скороход, Я. Братусь. Київ: Ветеран Хаб, 2023. 237 с. URL: https://veteranhub.com.ua/ (дата звернення: 08.10.2025).
5. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду : потреби ветеранів і ветеранок [Електронний ресурс] / Український ветеранський фонд. Київ: Український ветеранський фонд, 2024. 15 с. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-botreby-ta-bachennia-mozhivostey-dlia-kar-erioho-i-profesiynoho-zrostannio-veteraniv (дата звернення: 08.10.2025).

САДОВА У. Я.
АРТЕРЧУК А. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

РЕГІОНАЛЬНІ ДИСБАЛАНСИ НА РИНКУ ПРАЦІ: НАУКОВИЙ ПОШУК РІШЕНЬ ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ

Проблематика регіональних дисбалансів на ринку праці (РДРП) України актуальна постійно: і в частині розвитку методології аналізу і прогнозу явищ і процесів працевикористання, і в контексті вирішення прикладних управлінських задач їх подолання (створення моделей, схем, сценаріїв, програм і т. ін.). Особливо це відчутно в умовах війни, коли РДРП є віддзеркаленням цілої низки викликів і загроз повсякденного економічного життя: вимушеної релокації бізнесів, внутрішньої та зовнішньої міграції, ризиків порушення територіальної цілісності держави. Нерівномірність інвестиційних потоків і зростання

навантаження на публічні фінанси призводять до суттєвого послаблення трудового потенціалу на місцях. У таких умовах науковий пошук механізмів подолання РДРП стає стратегічною складовою конкурентної політики держави.

У науковому плані дослідженню РДРП присвятили увагу багато учених. Нині створено багато відповідних теорій і концепцій. Зокрема, з приводу пояснення гнучкості реагування ціни послуг робочої сили на чинники попиту й пропозиції праці (класичні та неокласичні теорії), обґрунтування ролі інститутів-суб'єктів та інститутів-регуляторів в процесах формування й розвитку ринку праці (теорія інституціоналізму), пояснення взаємозв'язку між рівнем розвитку людського капіталу та притоком інвестицій на конкретний ринок праці (теорія людського капіталу), обґрунтування принципів поділу ринку праці на первинний та вторинний з розмежуванням джерел якості трудового життя (теорія сегментації), визначення залежності між динамікою процесів «концепції ядро-периферія» й процесів концентрації зайнятості робочої сили (теорія просторової економіки), моделювання чинників «виштовхування» та «притягування» робочої сили (теорія міграції), впливу історичних передумов, інновацій, підприємництва на розвиток ринку праці (теорія еволюційної економіки), розгляду ринку праці як елемента відповідної системи вищого порядку (принципи системного підходу) тощо. Водночас, доробку не вистачає для нових умов. В Україні адміністративно-територіальна реформа, пандемія COVID-19, війна практично стали «вибухом» потреб у розвитку теоретичних знань про РДРП. «Оголилися» ніші статистичних даних про явища трансформаційного характеру. Традиційні підходи системи обліку і статистики перестали встигати за динамікою подій, за вимогами оперативного збору й обробки нестабільних даних (прикладом є проблема врахування «тимчасових» трудових статусів робочої сили вимушено переміщених осіб, мобілізованих осіб, волонтерів тощо. По-друге, спостерігається поява нових суб'єктів і секторів ринку праці (військові та квазівійськові формування, гуманітарні місії, волонтерські структури – це нові форми праці, які не відображаються у класичних статистичних категоріях). Модифікуються спеціалізовані ринки праці, наприклад, у сфері освітньої зайнятості. Відтак, теорія статистики має бути оновлена, щоб врахувати ці феномени. По-третє, поглиблюється неоднорідність регіонів України, зокрема, через різну інтенсивність бойових дій, різний рівень економічного руйнування та різні стратегії адаптації. Значить, є потреба у новій теоретичній моделі економіки регіональних кластерів ринку праці, що відображає нерівномірність розвитку. По-четверте, критично гостро стоїть питання відсутності місцевої (локальної) статистики, особливо на окупованих або прифронтових територіях спостерігається «статистична порожнеча».

Тож у системі теоретичного забезпечення політики подолання РДРП є багато. Нині їх вирішення неможливе без оновлення наукових знань. Так, під час війни вимірювання реального рівня безробіття є просто неможливе. Класичні методи по МОП просто не враховують приховане безробіття, процеси евакуації, неформальної зайнятості. Моделі обліку міграції робочої сили, які і у мирний час зазнавали нищівної критики, взагалі зникли з поля зору. Оцінювання РДРП не можна проводити з використанням стандартних методів регіонального аналізу (вони не відображають асиметрії, спричиненої руйнуваннями і переміщеннями бізнесу). Очевидно, настав час, щоб власне вчені запропонували теоретичні кроки як рухатися далі. Йдеться і про альтернативні джерела даних (супутникові, адміністративні, Big Data), про методи реконструкції статистичних показників при браку первинної інформації тощо. Вирішення цих питань значною мірою лягло в основу методики аналізу розривів у навичках і потреб бізнесу у робочій силі Львівщини, розробка якої була проведена нами в рамках проєкту МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні», і що було описано в наших публікаціях [1]. Нагадаємо, за результатами виконання проєкту в межах Львівщині (2024 р.), розробки власної методики, вдалося не тільки провести діагностику розривів у кваліфікації робочої сили на місцевому ринку праці, але й визначити перспективні напрями подолання виявлених прогалин (через запровадження спеціальних навчальних програм, коротко- та середньострокових курсів задля підтримки учасники ринку праці).

Можливості розробки рішень задля майбутнього України визначаються інституційними кроками. Зокрема, й проєктом нової Стратегії зайнятості населення України 2030). Очікується перехід Державної служби статистики України до оновленої методології регіонального обліку зайнятості населення. Розширився вступ до мікроданих через інтегровану платформу «DataLab-UA». Відкрилася можливість для побудови більш точних моделей регіональної динаміки ринку праці та порівняння показників зайнятості, доходів, освітнього рівня, гендерних і вікових характеристик. Водночас залишається проблема нерівномірності первинного збору даних у громадах, що ускладнює оцінку реального рівня безробіття й трудової участі населення в зоні бойових дій або на деокупованих територіях. Регіональні дисбаланси на ринку праці України є не лише економічною, а й соціально-політичною проблемою, що визначає конкурентоспроможність держави у післявоєнний період. Подолання цих дисбалансів вимагає переходу від фрагментарного реагування до системного управління, заснованого на достовірних статистичних даних, аналітичних моделях і ефективній комунікації між владою, бізнесом і наукою. Науковий пошук рішень у цій сфері має бути спрямований на формування «нового балансу праці» — рівноваги між економічними інтересами регіонів, людським потенціалом і стратегічними пріоритетами розвитку України.

Список використаних джерел

1. Аналіз розривів у навичках і потреб бізнесу у робочій силі/Львівське регіональне партнерство зайнятості «ОПЛІЧ». Львів, 2023. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/reportstudylviv2023revua-1.pdf

СЕНІВ Л. А.
СЕНІВ Х. Р.
Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасна система державного управління України перебуває у стані постійних трансформацій, зумовлених реформами, євроінтеграційними процесами, цифровізацією та викликами воєнного часу. В таких умовах особливої ваги набуває питання мотивації державних службовців, адже саме від рівня їх професійної зацікавленості, ініціативності та відповідальності залежить ефективність функціонування державного апарату.

Мотивація праці держслужбовців характеризується специфічними особливостями, що відрізняють її від приватного сектору. Для працівників державної служби важливими є не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники: відчуття суспільної значущості своєї праці, можливість професійного зростання, стабільність зайнятості, престиж посади, можливість впливати на соціальні процеси.

Водночас соціально-економічні трансформації останніх років (економічна нестабільність, зміна системи оплати праці, впровадження нових принципів кадрової політики, розвиток електронного урядування) змінюють структуру мотиваційних потреб державних службовців. Нестача фінансових ресурсів та високий рівень стресу часто знижують внутрішню мотивацію працівників, що вимагає переосмислення підходів до управління персоналом у державному секторі.

Дослідники даної проблематики відзначають, що державні службовці в Україні мають нижчу мотивацію, ніж аналогічні працівники в ЄС. Наприклад, у Французькій Республіці, крім окладу, державним службовцям надається гарантія зайнятості, надбавка за проживання у містах з високою вартістю життя, відшкодування витрат на проїзд, пільгові умови кредитування житла, додаткове медичне страхування. Таким чином, французька система мотивації держслужбовців робить ставку на стабільність, престиж та прогнозовану кар'єру, використовуючи ці фактори як потужні нематеріальні стимули для залучення та утримання професійних кадрів.

У Німеччині державним службовцям гарантовано соціальні виплати: матеріальну допомогу, пенсію, забезпечення сім'ї після смерті державного службовця, компенсації при нещасних і в інших особливих випадках, щорічну відпустку зі збереженням повної заробітної плати. Заробітну плату державного службовця визначено фіксованою сіткою оплати праці, розмір якої залежить від посади, рангу, стажу державного службовця, й окладами, затвердженими на законодавчому рівні. Загалом, німецька нематеріальна мотивація побудована на концепції довічної безпеки, професійної незалежності та високого соціального статусу, що залучає та утримує кадри, які цінують стабільність та можливість реалізувати свою внутрішню (альтруїстичну) місію служіння державі.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про державну службу» «державний службовець має право на оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби, рангу та умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення), відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону, професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу, просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків» тощо. Згідно статті 50 Закону України «Про державну службу» передбачено матеріальні стимули: «надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, премії (у разі встановлення)».

Отже, вітчизняний реформаційний вектор у сфері державної служби повинен фокусуватись на усуненні непрозорості в оплаті праці держслужбовців та забезпечувати широкий спектр фінансових, кар'єрних та соціальних гарантій для стимулювання сумлінного виконання службових обов'язків.

Станом на жовтень 2025 року реформування державного управління в Україні здійснюється на основі затвердженої урядом Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Дана Стратегія, яка була оновлена з урахуванням викликів повномасштабного вторгнення та статусу України як кандидата на членство в ЄС, фіналізує свій термін реалізації наприкінці 2025 року. Головна мета Стратегії — побудова в Україні спроможної, сервісної та цифрової держави, що відповідає європейським стандартам належного адміністрування.

Основні мотиваційні стимули для державних службовців згідно Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки зосереджені на трьох ключових напрямках: фінансова мотивація, професійний розвиток та захист/статус державного службовця.

Головний фінансовий стимул пов'язаний із запровадженням нової, прозорої та справедливої системи оплати праці на основі класифікації посад державної служби. До ключових змін належать:

-збільшення постійної частки заробітної плати (реалізація такого кроку передбачає забезпечення посадового окладу та інших постійних складових (наприклад, надбавка за вислугу років, надбавка за ранг) не менше 70% від загальної зарплати. Це має мінімізувати суб'єктивні премії та надбавки, які раніше становили до 50% виплат і створювали корупційні ризики та нерівність);

-чітка класифікація посад (запровадження класифікатора посад державної служби, що забезпечує рівну оплату за рівноцінну роботу в різних державних органах, усуваючи диспропорції);

-результативна премія: додаткова (варіативна) частина заробітної плати (до 30%) має бути чітко прив'язана до особистого внеску державного службовця та результатів його роботи (KPIs), а не до суб'єктивного рішення керівника.

Професійний розвиток, згідно вище названої Стратегії, передбачає мотивацію через інвестиції у людський капітал шляхом розбудови модернізованої системи професійного навчання, що відповідає європейським стандартам (такі заходи стимулюватимуть держслужбовців до постійного підвищення кваліфікації та особистісного росту); створення чітких, прозорих та передбачуваних траєкторій кар'єрного росту на основі заслуг (принцип

merit-based) та проведення відбору на посади державної служби виключно на основі заслуг та компетентностей, що мотивує професіоналів, оскільки створює чесні умови конкуренції.

Статус та імідж держслужбовця є не менш важливими за нефінансові стимули та спрямовані на підвищення престижу державної служби: -політична нейтральність, яка передбачає забезпечення політичної нейтральності державної служби, що захищає професіоналів від політичного тиску та дозволяє їм зосередитися на служінні державі, а не політичним силам;

-доброчесність та етика, підґрунтям яких є підвищення вимог до доброчесності та етичної поведінки, що сприяє відновленню довіри суспільства до держслужби та, відповідно, підвищує її престиж; -орієнтація на сервіс, що ґрунтується на трансформації іміджу державного органу з контролюючого на сервісно-орієнтований та мотивує держслужбовців, надаючи їхній роботі більш зрозумілий та суспільно важливий сенс.

Таким чином, Стратегія реформування державного управління бачить мотивацію держслужбовців не як набір окремих заохочень, а як системне забезпечення гідних і прозорих умов праці, тісно пов'язаних із функціоналом посади.

Отже, сучасна мотиваційна система державних службовців має базуватись на поєднанні матеріальних і морально-психологічних стимулів, розвитку корпоративної культури, підтримці ініціативи та впровадженні гнучких інструментів управління персоналом. Важливим напрямом є запровадження механізмів оцінки ефективності роботи, прозорих систем кар’єрного росту та підвищення кваліфікації.

Таким чином, ефективна мотивація державних службовців у сучасних умовах — це не лише питання кадрової політики, а й ключовий чинник модернізації системи державного управління України. Удосконалення мотиваційних аспектів держслужбовців сприятиме підвищенню результативності державної служби, формуванню професійного корпусу управлінців і зміцненню довіри громадян до влади.

СИДОРЧУК Ю. М.
Науковий керівник: СТАНОВИЙ О. С.
Державний торговельно-економічний університет

ЛОГІСТИКА ЯК ДРАЙВЕР ЗАЙНЯТОСТІ: ВПЛИВ РОЗВИТКУ 3PL/4PL ТА КЛАСТЕРІВ НА РЕГІОНАЛЬНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Сучасна логістика перетворюється на стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечуючи ефективний рух товарів, капіталів і робочої сили. Особливу роль у цьому процесі відіграють провайдери логістичних послуг третього та четвертого рівнів (3PL/4PL), які сприяють формуванню нових робочих місць, розвитку суміжних галузей і залученню інвестицій.

Розвиток 3PL/4PL-сервісів дозволяє підприємствам скоротити витрати, оптимізувати ланцюги постачання й зосередитися на основній діяльності, що стимулює створення спеціалізованих логістичних кластерів. Такі кластери формують нову екосистему взаємодії бізнесу, освіти та влади, забезпечуючи мультиплікативний ефект для регіональної економіки [1].

Зайнятість у логістичному секторі має комплексний вплив на соціально-економічний розвиток територій: зростає попит на фахівців із транспортного менеджменту, IT-аналітики, митної справи, логістичного планування. У свою чергу, регіони з розвиненою логістичною інфраструктурою демонструють вищі темпи зростання ВРП і залучення іноземних інвестицій [2].

Важливим напрямом державної політики є стимулювання логістичних кластерів у межах індустріальних парків та транспортних вузлів, що забезпечує синергію між виробництвом, торгівлею та транспортом. Це сприяє зниженню безробіття, розвитку малого бізнесу та формуванню локальних ланцюгів доданої вартості.

SWOT-аналіз розвитку логістичної системи України (табл. 1) свідчить, що основні можливості полягають у цифровізації логістики, інтеграції до європейської транспортної мережі та розширенні послуг 4PL-провайдерів. Водночас викликами залишаються нерівномірність регіонального розвитку, дефіцит кадрів і воєнні ризики, що впливають на стабільність ланцюгів постачання [3].

Щоб детальніше оцінити стан розвитку регіональної економіки та логістичного сектору України, а також визначити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності, доцільно застосувати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які впливають на ефективність логістичних процесів і регіональний розвиток. Представлення даних у вигляді таблиці дає змогу наочно порівняти позитивні і негативні фактори, визначити стратегічні пріоритети та сформувати практичні рекомендації для підвищення зайнятості, розвитку інфраструктури та інтеграції у міжнародні логістичні мережі. Такий підхід особливо актуальний в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови, коли необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу на економіку та бізнес.

Таблиця 1

SWOT-аналіз розвитку регіональної економіки України

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Географічне розташування • Природні ресурси • Кваліфіковані трудові ресурси	• Нерівномірний розвиток регіонів • Недостатня інфраструктура • Високий рівень трудової міграції
Можливості	Загрози
• Розвиток інноваційних кластерів • Залучення інвестицій • Євроінтеграція та міжнародні програми підтримки	• Економічна та політична нестабільність • Корупційні ризики • Вплив воєнних дій на економіку

Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році найбільший приріст валової доданої вартості спостерігався у сфері ІТ та аграрного сектору, що підтверджує важливість регіональної спеціалізації для формування стратегій зростання [4].

На відміну від традиційних підходів, ринкова аналітика дозволяє інтегрувати великі масиви даних (Big Data, open data) для прийняття рішень на місцевому та регіональному рівнях, що підвищує точність прогнозів та ефективність управління.

В умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови ринкова аналітика стає ключовим інструментом формування регіональних стратегій, що відповідають вимогам сталого розвитку та євроінтеграційним процесам України.

Таким чином, ринкова аналітика є фундаментом для обґрунтованого прийняття рішень публічними органами на всіх рівнях управління. Вона забезпечує прозорість економічних процесів, підвищує ефективність використання ресурсів та створює умови для сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.
3. Аналітичний звіт «Регіональний розвиток в Україні: виклики та перспективи». Київ: НІСД, 2023.
4. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2023. Київ: Держстат, 2024.

ТУЖИЛКІНА О. В.
АНДРІЄНКО А. С.
ПРОХОРОВ М. М.
Полтавський університет економіки і торгівлі

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ І СТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

У сучасних умовах післявоєнного відновлення України бізнес відіграє не лише економічну, а й соціальну роль. В умовах глобальних криз та трансформацій соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) стає ключовим чинником розвитку людського капіталу та стабілізації ринку праці. Вона забезпечує додаткові соціальні гарантії працівникам, підвищує їхню конкурентоспроможність, формує культуру партнерства між державою, бізнесом і суспільством.

Сучасне трактування людського капіталу включає не лише рівень освіти та кваліфікації, а й якість життя, доступ до медичних і соціальних послуг, умови праці. Соціально відповідальний бізнес інвестує у своїх працівників шляхом:

- створення програм професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- розвитку корпоративної освіти;
- фінансування програм охорони здоров'я, страхування та психологічної підтримки.

Наприклад, ІТ-компанії України активно впроваджують політику lifelong learning, пропонуючи працівникам навчальні курси та грантові програми. Це сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів, здатних адаптуватися до швидких змін на ринку.

У період війни та післявоєнної відбудови ринок праці зазнає структурних змін. Мільйони українців втратили роботу або були змушені мігрувати. У цих умовах бізнес, що реалізує принципи СВБ, виконує кілька ключових функцій:

- збереження робочих місць – навіть у кризових умовах компанії зберігають частину персоналу, забезпечуючи стабільність доходів населення;
- соціальна інтеграція ветеранів та ВПО – програми працевлаштування й адаптації для ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб;
- інвестиції у громади – бізнес підтримує місцеву інфраструктуру, освіту й медицину, що опосередковано впливає на якість людських ресурсів.

Прикладом є програми працевлаштування ветеранів від Ukrainian Veterans Foundation у партнерстві з приватним сектором, а також ініціативи аграрних і промислових компаній, які фінансують відбудову соціальних об'єктів у регіонах.

Соціально відповідальні компанії отримують стратегічні переваги:

- знижують плинність кадрів завдяки підвищенню лояльності працівників;
- формують позитивний імідж, що підвищує їхні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- залучають інвестиції, адже міжнародні донори та партнери орієнтуються на принципи ESG (екологічні, соціальні, управлінські).

Згідно з аналітикою KPMG, проведеною у 2023 році, понад 70% міжнародних інвесторів враховують рівень соціальної відповідальності бізнесу при ухваленні рішень щодо співпраці.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу в Україні виходить за рамки добровільних ініціатив – вона стає необхідною умовою розвитку людських ресурсів і стабілізації ринку праці. Інвестуючи в освіту, здоров'я та добробут працівників, бізнес формує не лише конкурентні кадри, а й підґрунтя для довгострокового економічного зростання.

У післявоєнний період СВБ перетворюється на стратегічний інструмент державного та регіонального розвитку, а також на вагомий чинник інтеграції України до європейського економічного простору.

ТОПЧАК Н. В.
ЗАВЕРБНИЙ С. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ, ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

За умов глобального цифрового трансформування публічне управління стикається із необхідністю докорінного оновлення методів роботи, організування комунікацій із громадянами, надання якісних адміністративних послуг. Цифровізування саме публічної сфери є стратегічним напрямком розвивання державного управління. Адже воно сприяє підвищенню рівнів прозорості, ефективності, підзвітності органів влади. Запровадження цифрових технологій супроводжується низкою проблем (технічних, організаційних, правових, соціальних), що гальмують повноцінне реалізування концепції «цифрової держави».

Цифрове трансформування публічної сфери охоплює автоматизування управлінських процесів, розвивання електронних послуг, створення єдиних державних реєстрів, використання хмарних технологій, штучного інтелекту, блокчейну, аналітики великих даних. Стратегічна мета цифрового трансформування полягає у забезпеченні відкритості державних даних, зручності доступу до послуг, підвищення рівня якості управлінських рішень.

Сучасний процес цифровізування в Україні характеризується наступними проблемами: інституційна, нормативно-правова недосконаліть (законодавча база у сфері цифрового урядування часто є фрагментарною, містить прогалини у визначеннях понять «цифрова ідентичність», «електронна взаємодія», «дані як публічне благо»; відсутність уніфікованих стандартів електронного документообігу ускладнює інтегрування між державними реєстрами); недостатній рівень кібербезпеки (зростання кількості кібератак на державні ресурси, особливо за умов воєнного стану, потреба створення цілісної системи інформаційної безпеки, використання деякими державними органами застарілих програмних засобів чи несертифікованого програмного забезпечення підвищує ризики витоку конфіденційної інформації); обмеженість фінансових, кадрових ресурсів (реалізування цифрових проєктів потребує значного інвестування для технічного оновлення, навчання персоналу, розроблення програмного забезпечення; брак фахівців у сфері ІТ-менеджменту, кібербезпеки у державних установах гальмує швидкість впровадження інновацій); низький рівень цифрової грамотності населення (не дивлячись на популяризування електронних сервісів, значна частина громадян не володіє базовими навичками користування цифровими технологіями, через це обмежується доступність публічних послуг у цифровій формі); опір змінам з боку управлінського апарату (бюрократична культура, страх перед новими технологіями часто призводять до формального впровадження цифрових інструментів без реального трансформування управлінських процесів).

Перспективними напрямками вирішення перелічених проблем виступають такі: розроблення єдиної державної політики цифрового розвивання із чітким розподіленням повноважень між центральними і місцевими органами влади; посилення нормативно-правового регулювання у сфері захисту даних, електронної ідентифікації, взаємодії реєстрів; створення центрів компетенцій цифрового врядування, систем підготовки кадрів; запровадження програм підвищення цифрової грамотності громадян; розвивання публічно-приватного партнерства у сфері інноваційних технологій; інтегрування національних цифрових систем до європейських мереж, платформ тощо.

Запровадження цифрових технологій у публічній сфері України сьогодні є незворотним процесом, що відкриває значні можливості для демократизування, прозорості, ефективності управління. Водночас, процес потребує системного підходу, комплексного модернізування інституційної бази, забезпечення інформаційної безпеки, підвищення рівня цифрової культури як серед державних службовців, так і серед громадян. Подолання вказаних проблем дозволить створити зорієнтовану на громадянина цифрову державу, здатну ефективно реагувати на виклики XXI століття.

ЧЕЧЕЛЬ А. О.
МИРОНОВА М. В.
Маріупольський державний університет, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

У сучасних умовах зростаючої нестабільності та множинності кризових явищ особливої актуальності набуває теоретичне осмислення концептуальних підходів до соціального захисту дітей у кризових ситуаціях. Кризові ситуації, що включають природні катастрофи, воєнні конфлікти, пандемії, економічні потрясіння та соціальні катаклізми, створюють особливі виклики для забезпечення прав та благополуччя дітей як найбільш вразливої категорії населення. Теоретичний аналіз концептуальних підходів до соціального захисту дітей у таких умовах є критично важливим для розробки ефективних практичних стратегій та механізмів захисту.

Концептуальні основи соціального захисту дітей базуються на фундаментальних принципах прав людини та спеціальних принципах прав дитини, закріплених у міжнародних конвенціях та угодах. Конвенція ООН про права дитини встановлює чотири основні принципи: недискримінацію, найкращі інтереси дитини, право на життя, виживання та розвиток, а також повагу до поглядів дитини. У кризових ситуаціях ці принципи набувають особливого значення та потребують специфічних механізмів реалізації, адаптованих до надзвичайних обставин.

Теоретичні підходи до визначення кризових ситуацій у контексті соціального захисту дітей характеризуються багатоаспектністю та міждисциплінарністю. Системний підхід розглядає кризу як порушення рівноваги у складній соціальній системі, що вимагає адаптивних механізмів відновлення. Екологічний підхід акцентує увагу на взаємодії дитини з різними рівнями середовища (мікро-, мезо-, екзо- та макросистемами) та тому, як криза впливає на ці взаємодії. Розвитковий підхід підкреслює вразливість дітей через їхню залежність від дорослих та особливості психофізичного розвитку.

Ризик-орієнтований концептуальний підхід до соціального захисту дітей у кризових ситуаціях фокусується на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, що загрожують благополуччю дітей. Цей підхід включає аналіз факторів ризику (бідність, соціальна ізоляція, насильство, відсутність батьківського піклування) та захисних факторів (соціальна підтримка, стабільні відносини, доступ до послуг). Управління ризиками передбачає розробку превентивних заходів, раннє виявлення проблем та швидке реагування на кризові ситуації.

Резилієнс-орієнтований підхід зосереджується на розвитку стійкості дітей та їхньої здатності долати труднощі та адаптуватися до несприятливих обставин. Цей концептуальний підхід включає три рівні резилієнс: індивідуальний (особистісні ресурси дитини), сімейний (підтримуючі відносини у родині) та громадський (соціальна згуртованість та підтримка спільноти). Розвиток резилієнс розглядається як ключовий фактор успішного подолання кризових ситуацій та мінімізації їх негативного впливу на розвиток дитини.

Травма-інформований підхід визнає широкий вплив травматичних переживань на розвиток дитини та необхідність врахування цього впливу при наданні послуг соціального захисту. Цей підхід базується на розумінні фізіологічних, психологічних, соціальних та духовних наслідків травми, а також на принципах безпеки, надійності, співпраці, прозорості та культурної чутливості. Травма-інформовані послуги спрямовані на зцілення та запобігання повторній травматизації дитини.

Комплексний або інтегрований підхід до соціального захисту дітей у кризових ситуаціях підкреслює необхідність координації різних секторів та рівнів втручання. Цей підхід включає взаємодію між системами охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення, правоохоронними органами та громадськими організаціями. Інтеграція послуг дозволяє забезпечити холістичну підтримку дитини та її сім'ї, враховуючи множинні потреби та виклики, що виникають у кризових ситуаціях.

Превентивний концептуальний підхід акцентує увагу на попередженні кризових ситуацій та мінімізації їхнього впливу на дітей через створення міцних систем соціального захисту та підтримки. Цей підхід включає три рівні профілактики: первинну (загальні заходи для всіх дітей), вторинну (цільові заходи для дітей групи ризику) та третинну (інтенсивні втручання для дітей, що вже зазнали негативного впливу). Превентивні стратегії спрямовані на зміцнення захисних факторів та зменшення факторів ризику.

Партисипативний підхід підкреслює важливість участі дітей у процесах, що їх стосуються, включаючи планування та реалізацію заходів соціального захисту у кризових ситуаціях. Цей підхід визнає дітей як активних суб'єктів, а не пасивних отримувачів допомоги, та враховує їхні думки, досвід та потреби при розробці програм підтримки. Участь дітей сприяє підвищенню ефективності втручань та розвитку їхніх власних ресурсів для подолання кризи.

Культурно-чутливий підхід визнає важливість культурних, етнічних та релігійних особливостей у формуванні досвіду дитини та її реакції на кризові ситуації. Цей концептуальний підхід вимагає адаптації методів та стратегій соціального захисту до специфічних культурних контекстів, врахування традиційних систем підтримки та залучення громадських лідерів та старійшин до процесу надання допомоги. Культурна чутливість є особливо важливою при роботі з дітьми з етнічних меншин, біженцями та переселенцями.

Гендерно-чутливий підхід враховує різні способи, якими криза впливає на дівчаток та хлопчиків, та необхідність адаптації стратегій захисту до специфічних гендерних потреб та ризиків. Дівчатка можуть бути більш вразливими до певних видів насильства та експлуатації, тоді як хлопчики можуть стикатися з тиском щодо виконання традиційних гендерних ролей. Гендерно-чутливі втручання спрямовані на забезпечення рівних можливостей та захисту для всіх дітей незалежно від статі.

Екосистемний підхід розглядає дитину як частину складної мережі взаємопов'язаних систем та підкреслює необхідність втручання на всіх рівнях екосистеми. Цей підхід включає роботу з дитиною (індивідуальний рівень), сім'єю (мікросистема), школою та громадою (мезосистема), соціальними інституціями (екзосистема) та культурними і політичними структурами (макросистема). Екосистемні втручання спрямовані на зміцнення підтримуючих зв'язків та ресурсів на всіх рівнях.

Підхід, заснований на доказах, підкреслює важливість використання науково обґрунтованих методів та стратегій соціального захисту дітей у кризових ситуаціях. Цей підхід включає систематичний збір та аналіз даних про ефективність різних втручань, використання результатів досліджень для інформування практики та постійну оцінку результатів програм. Доказова практика сприяє підвищенню якості послуг та забезпеченню найкращих результатів для дітей.

Таким чином, концептуальні підходи до соціального захисту дітей у кризових ситуаціях характеризуються багатогранністю та комплементарністю, що відображає складність та багатоаспектність викликів, з якими стикаються діти у надзвичайних обставинах.

Ефективна система соціального захисту має інтегрувати елементи різних підходів, адаптуючи їх до специфічних потреб та обставин конкретної кризової ситуації. Подальший розвиток теоретичних основ соціального захисту дітей у кризових ситуаціях потребує міждисциплінарного співробітництва та постійного узагальнення практичного досвіду для забезпечення найкращих інтересів дитини та її права на захист, розвиток та участь навіть у найскладніших життєвих обставинах.

ШТУНДЕР І. О.
Державний торговельно-економічний університет

ДИНАМІКА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація економіки знаменує собою новий етап у її розвитку, який суттєво впливає на ринок праці, характер зайнятості та вимоги до працівників. Технології автоматизації, роботизації та аналітики великих даних дедалі глибше проникають у виробничі, сервісні та управлінські процеси, створюючи передумови для якісного оновлення професійної структури. Водночас цей процес супроводжується ризиками структурного безробіття, зміною соціально-трудових відносин і потребою у формуванні нових компетентностей.

Цифрова трансформація економіки зумовлює суттєві зміни у структурі, змісті та формах зайнятості. Поширення інформаційних технологій, автоматизація та використання штучного інтелекту сприяють появі нових професій і водночас витісняють традиційні види зайнятості. Ринок праці набуває більшої гнучкості, посилюється роль цифрових компетентностей та дистанційних форм зайнятості. Вивчення динаміки ринку праці в таких умовах є необхідним для формування ефективної державної політики зайнятості та адаптації освітніх систем до потреб цифрової економіки.

Цифровізація економіки також зумовила перехід від індустріального до інформаційно-інтелектуального типу виробництва, у якому ключовим фактором стають знання та інформація. Впровадження сучасних інформаційно-комунікативних технологій перетворює не лише технологічну базу праці, а й саму її природу: відбувається поступова заміна трудомістких і рутинних функцій автоматизованими алгоритмами, тоді як працівник зосереджується на аналітичних, креативних та управлінських аспектах трудової діяльності.

За прогнозами міжнародних організацій, до 2035 року близько 40% наявних професій у різних країнах зазнають часткової або повної автоматизації. Водночас з’являються нові напрями зайнятості, пов’язані з цифровими технологіями: управління даними, етика штучного інтелекту, проєктування роботизованих систем, аналітика великих даних, розроблення нейромережевих моделей тощо. Таким чином, цифрова трансформація не лише витісняє частину професій, а й створює нові ніші для висококваліфікованого персоналу [1].

Сучасна професійна структура ринку праці формується під впливом таких тенденцій:

- поляризація зайнятості. Відбувається збільшення кількості висококваліфікованих і низькокваліфікованих робочих місць при одночасному скороченні «середнього сегмента». Це пояснюється тим, що автоматизації найбільше підлягають професії із середнім рівнем кваліфікації, зокрема операторські, бухгалтерські, логістичні;
- гібридизація професій. Традиційні професії набувають нових змістових характеристик. Наприклад, економіст сьогодні повинен володіти аналітикою даних і програмуванням, а юрист – розуміти принципи функціонування цифрових платформ та алгоритмічних систем;
- зростання ролі креативних і соціальних компетентностей. ШІ ефективно виконує завдання, що піддаються формалізації, але не здатний повністю замінити людські якості – інтуїцію, емпатію, критичне мислення, комунікаційні навички тощо;
- безперервне навчання та рескілінг. Концепція навчання протягом усього життя стає основною умовою конкурентоспроможності працівника. Професійна освіта змінюється у напрямі гнучких програм, орієнтованих на практичні навички й адаптацію до нових технологічних викликів [2].

Цифровізація формує нову архітектоніку ринку праці, де значна частина операцій автоматизується, а людська праця концентрується у сферах, які потребують аналітичного мислення, творчості та стратегічного управління. Зокрема, відбувається:

- зниження частки праці у виробничих секторах і зростання ролі інтелектуальних послуг;

- формування нових професій – аналітик даних, архітектор алгоритмів, менеджер з етики ШІ;
- переорієнтація освітніх систем на міждисциплінарну підготовку персоналу.

Водночас спостерігається підвищення вимог до цифрової грамотності працівників в усіх галузях, навіть у тих, які традиційно вважалися «недіджиталізованими». Для ефективного функціонування у новому середовищі працівник повинен мати не лише технічні знання, а й здатність до аналізу, адаптації та швидкого освоєння нових технологій.

Зміни професійної структури спричиняють низку соціально-економічних викликів. По-перше, це ризик зростання структурного безробіття серед осіб, професії яких автоматизуються. По-друге, посилення соціальної нерівності між високотехнологічними спеціалістами та працівниками, які не мають доступу до цифрової освіти.

Держава має відігравати активну роль у пом'якшенні цих дисбалансів. Серед пріоритетних напрямів державної політики:
- стимулювання розвитку цифрової освіти та підвищення кваліфікації населення;
- запровадження механізмів прогнозування попиту на професії майбутнього;
- розвиток партнерства між державою, бізнесом і науковими установами у сфері підготовки персоналу;
- підтримка інноваційного підприємництва та створення нових робочих місць у сфері високих технологій.

Такі заходи дають змогу забезпечити збалансовану адаптацію ринку праці до технологічних змін і зменшити соціальні ризики пов'язані з цифровою трансформацією.

Професійна структура майбутнього буде відзначатися високим ступенем динамічності. Межі між галузями поступово стираються, формуються гібридні професії, які поєднують технічні, гуманітарні та управлінські компетентності. Зростатиме попит на фахівців, здатних працювати у взаємодії з інтелектуальними системами, керувати процесами автоматизації та контролювати етичні аспекти прийняття рішень.

Умови цифрової трансформації спричиняють структурні зрушення на ринку праці, що проявляються у зростанні попиту на ІТ-фахівців, аналітиків даних, менеджерів цифрових проєктів та фахівців з кібербезпеки. Водночас зменшується потреба в рутинних та низькокваліфікованих видах праці.

Для забезпечення стійкого розвитку необхідно формувати нові механізми професійної підготовки, підтримувати цифрову грамотність населення та сприяти розвитку інноваційного підприємництва. Провідну роль також відіграватиме розвиток гнучких навичок – креативності, комунікації, критичного мислення, адаптивності. Саме вони визначатимуть стійкість працівника до технологічних змін і його здатність реалізувати свій потенціал у цифровому середовищі.

Отже, ринок праці в умовах цифрової трансформації економіки зазнає глибоких змін. Вони характеризуються зміщенням акцентів від ручної та рутинної праці до інтелектуальної та креативної діяльності. Формуються нові професійні напрями і виникає необхідність постійного оновлення професійних компетентностей. Ефективна адаптація до цих змін можлива лише за умови узгоджених дій держави, бізнесу, освітніх інституцій та самих працівників, спрямованих на розвиток людського капіталу й формування культури праці в умовах цифровізації економіки.

Список використаних джерел:

1. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.
2. UNESCO. (2022). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education.

ЮРЧИК Г.М.
Національний університет водного господарства та природокористування

ВЗАЄМНО ОБУМОВЛЮЮЧИЙ ВПЛИВ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Забезпечення зайнятості населення є одним із пріоритетних завдань політики держави, адже зайнятість є фактором економічного розвитку та створення ВВП держави, а також формування доходів населення. В той же час, можливості зайнятості населення в значній мірі обумовлюються тенденціями економічного розвитку держави та її регіонів. В умовах економічного спаду або ж кризи зменшується сфера прикладання праці та кількість робочих місць, а відтак – попит на працю, що обумовлює поширення безробіття населення та зростання напруги на ринку праці. З огляду на це, цілком очевидним є факт взаємо обумовлюючого впливу зайнятості населення та економічного розвитку держави, що актуалізує необхідність відповідного вектору дослідження в умовах сучасних викликів.

На жаль, останні статистичні дані про рівень та чисельність зайнятого населення в Україні оприлюднені Державною службою статистики лише за 2021 р. Так, кількість зайнятого населення у 2021 р. становила 15,6 млн. осіб, з яких 3,6 млн – неформально зайняті, а рівень зайнятості складав 55,7 %. В умовах війни відповідні дані відсутні, що обмежує можливості аналітичного дослідження сфери зайнятості на національному ринку праці в сучасних умовах. Свого роду антиподом зайнятості населення на ринку праці є безробіття. Дані про рівень безробіття публікує Державна служба зайнятості (в частині його зареєстрованої складової) та різного роду інституції, які проводять вибіркові обстеження національного ринку праці. З початком воєнних дій суттєво зменшилась кількість зареєстрованих безробітних - у 2023 р. на майже 60% порівняно з довоєнним 2021 р. Такий тренд має досить неоднозначне пояснення, однак сприймати зареєстрований рівень безробіття як індикатор функціонування загального ринку праці не можна. Адже Державна служба зайнятості акумулює дані лише про незначну частину безробітних, які офіційно підтвердили свій статус в даній інституції (тим більше в умовах воєнних дій значна кількість реальних безробітних уникають реєстрації в державних органах в цілях уникнення можливої мобілізації). Дані про рівень безробіття (за методикою МОП) наводить Центр економічної стратегії (рис. 1).

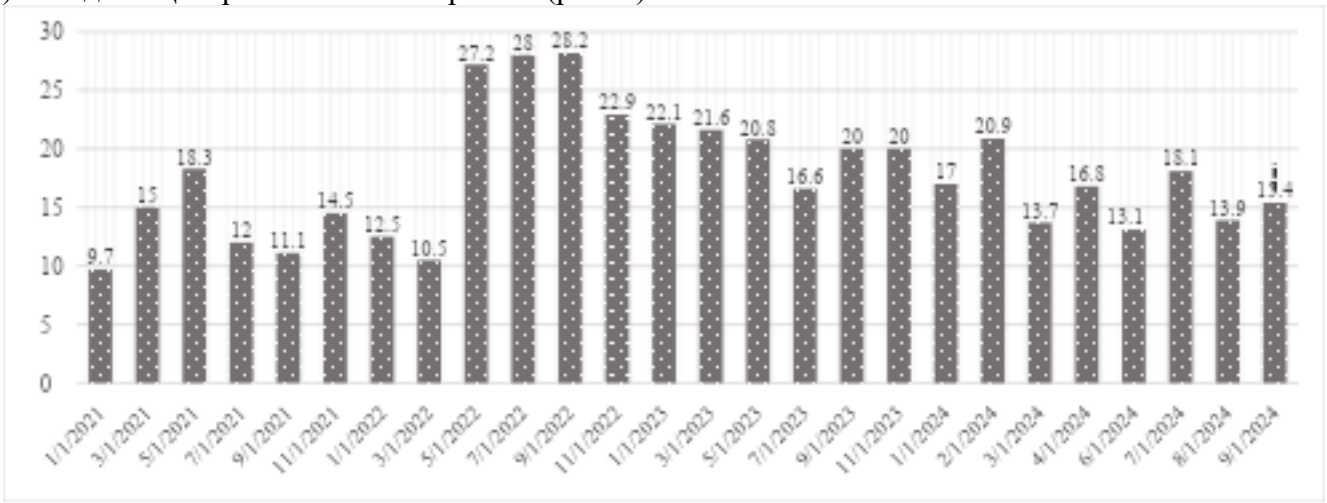

Рис. 1. Динаміка рівня безробіття (МОП) в Україні у довоєнний та воєнний період, 2021-2024 рр.

Як бачимо, на початок 2022 р. рівень безробіття становить 12,5%. Однак, з початком воєнних дій рівень безробіття значно збільшився та в різних місяцях варіював від 22,9 до 28,2%. Початок 2023 р. характеризувався поступовим зменшенням рівня безробіття. В той же час, на кінець 2023р. рівень безробіття знову збільшився та сягнув 20%. 2024 р. характеризується значними коливаннями рівня безробіття – від 13,1 до 20,9% в різних місяцях. Таким чином,

можна констатувати, що з початком війни в Україні мало місце різке зростання безробіття, що зумовлено економічною нестабільністю та руйнуванням робочих місць внаслідок війни.

Безумовно, негативна тенденція у сфері зайнятості населення на національному ринку праці чинить вплив на економічний розвиток держави. Згідно з аналізом динаміки ВВП в Україні було виявлено, що у 2022 р. мала місце негативна динаміка зміни ВВП на рівні -29,1%. Після такого значного зниження ВВП у 2022 р., у 2023 р. та 2024 р. мало місце його незначне зростання відповідно на 2% та 4,3%. При цьому варто відзначити, що в умовах сучасних викликів основним фактором зростання ВВП є аграрний сектор, що підтверджується значною часткою в доданій вартості сільського господарства порівняно з іншими секторами економіки країни (зокрема, у 2022 р. сільське господарство забезпечило 8,2% доданої вартості, що перевищує показники інших секторів). Такі дані свідчать про важливість аграрного сектору у формуванні економічної динаміки країни та зайнятості населення, попри сучасні виклики воєнного стану.

В цілях оцінювання макроекономічної динаміки в Україні Державною службою статистики України розраховується індикатор економічних настроїв - це зведена оцінка 15 стандартизованих сезонно скоригованих показників, з яких 11 – компоненти індикаторів ділової впевненості в промисловості, будівництві, роздрібній торгівлі, сфері послуг, та 4 – компоненти індикатора споживчої впевненості. Даний показник з 2022 р. в Україні демонстрував суттєве зниження, що є свідченням поширення песимістичних настроїв у національній економіці з початком війни. Проте, варто вказати, що з 2023 р. представники вітчизняного бізнесу вказали на покращення власних економічних очікувань.

Важливим індикатором економічного розвитку держави є обсяг інвестиційних вкладень. Відповідний показник в Україні за даними Державної служби статистики у 2022 р. суттєво зменшився та сягнув 190 млн. дол. проти 6687 млн. дол. у 2021 р. Проте, у 2023 р. інвестиційні вкладення в національну економіку сягнули 4095 млн. дол. Звичайно, вказаний показник не сягнув рівня довоєнного 2021 р., проте набув позитивного вектору змін, що вказує на поступове відновлення інвестиційної активності. Дослідження індексу інвестиційної привабливості України протягом 2022-2024 рр. вказує на те, що загалом з початком війни привабливість України щодо капітальних вкладень суттєво знизилась. Така ситуація є передумовою для обмеженого інвестування в національну економіку, а відтак – створення робочих місць.

Спостерігаємо, що з повномасштабним вторгненням в Україну у 2022 р. як експорт, так і імпорт товарів суттєво зменшився, що обумовлене закриттям портів та руйнуванням активів бізнесу, що знаходиться в зоні активних бойових дій. Проте, у 2023 р. імпорт в Україну відновився і майже досягнув показників 2021 р., проте експорт зменшився, що не відповідає економічним інтересам держави. Відновлення імпорту та зниження експорту чинить негативний вплив на сферу зайнятості населення в Україні. Адже, фактично громадяни України, купуючи іноземні товари, непрямо інвестують в економіку інших держав. Водночас, зменшення експорту національних товарів на зовнішні ринку обумовлює зменшення їх збуту, а відтак – доходів бізнесу та його інвестиційних можливостей.

Таким чином, вище наведені результати дослідження свідчать, що тренди розвитку національної економіки та ринку праці (в частині показників зайнятості та безробіття) демонструють взаємно узгоджений напрям змін. Найбільш критичним для України виявився 2022 р., у якому відбулося значне зниження усіх ключових макроекономічних показників, що негативно вплинуло на сферу зайнятості населення. З 2023 р. намітилася поступова тенденція до відновлення національної економіки та адаптації національного ринку праці до сучасних викликів. Відтак, в цілях забезпечення позитивного взаємно обумовлюючого впливу економіки на зайнятість населення пріоритетом національної політики має бути першочергове повоєнне відновлення економічного потенціалу України.

ЯРИЧ І. Я.
Державний навчальний заклад «Львівське вище професійне училище технологій та сервісу»

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕГІОНІВ ЯК СТРАТЕГІЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

Сьогодні в умовах глобальних економічних змін, технологічного прогресу та інтеграційних процесів між державами зростає значення регіонального розвитку як основи національної конкурентоспроможності. Саме регіони стають тими осередками, де формується інноваційна економіка, народжуються нові ідеї, зростає людський капітал і створюються можливості для сталого розвитку. Проте для того, щоб цей потенціал реалізувався, потрібні ефективні стратегії, здатні поєднати місцеві ресурси, наукові досягнення та економічну активність. Одним із таких інструментів стала концепція смарт-спеціалізації, або розумної спеціалізації, яка зарекомендувала себе як успішна європейська практика підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Смарт-спеціалізація – це стратегічний підхід, який передбачає виявлення та розвиток тих галузей, у яких регіон має найбільший потенціал для інноваційного прориву та створення доданої вартості. Ідея полягає не у тому, щоб підтримувати всі напрями діяльності, а у виборі пріоритетів, які відповідають ресурсам, знанням і можливостям конкретної території. Такий підхід дозволяє зосередити інвестиції, науково-технічні розробки та управлінські зусилля на тих напрямах, де регіон може досягти реальної конкурентної переваги не лише на національному, а й на міжнародному ринку.

Концепція смарт-спеціалізації виникла в Європейському Союзі в рамках стратегії «Europe 2020» і стала важливою складовою європейської політики зростання та інновацій. Її основна мета – забезпечити більш ефективне використання ресурсів, спрямовуючи державну підтримку на ті сфери, що мають найбільший потенціал для розвитку. В основі цієї моделі лежить принцип «четверної спіралі» – співпраці між владою, бізнесом, наукою та громадянським суспільством. Така взаємодія дозволяє створювати нові знання, поширювати інновації та ефективно використовувати місцеві ресурси.

В Україні концепція смарт-спеціалізації набуває все більшого значення у контексті державної регіональної політики. У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року визначено необхідність переходу від універсальних підходів до індивідуалізованих стратегій розвитку регіонів, що ґрунтуються на аналізі їхніх унікальних переваг. Такий підхід є надзвичайно важливим для України, адже регіони мають різну структуру економіки, різний рівень розвитку людського капіталу, інфраструктури та інноваційного потенціалу.

Наприклад, Львівська область активно розвиває ІТ-сектор та креативні індустрії, що забезпечує високу частку експорту послуг та залучення іноземних інвестицій. Дніпропетровська область зосереджується на розвитку авіаційного та оборонно-промислового комплексу, використовуючи свій потужний науково-технічний потенціал. Харківщина робить ставку на науку, інженерію та енергозбереження, а Одещина – на морську логістику та туризм. Кожен із цих прикладів демонструє, що смарт-спеціалізація – це не лише теорія, а практичний інструмент розвитку регіональної економіки.

Перевагою смарт-спеціалізації є те, що вона сприяє створенню інноваційних кластерів, де об’єднуються наукові установи, університети, підприємства та органи влади. Такі кластери стають центрами зростання, які стимулюють розвиток малого і середнього бізнесу, створюють нові робочі місця, залучають інвестиції та формують позитивний імідж регіону. Важливим елементом є також цифровізація – вона дозволяє підвищити ефективність комунікацій між учасниками інноваційного процесу, забезпечує обмін даними та розвиток сучасних форм співпраці.

Смарт-спеціалізація безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності регіонів. Вона дозволяє концентрувати ресурси в тих секторах, які здатні генерувати найбільшу додану вартість, стимулює розвиток інноваційного підприємництва та збільшує привабливість

територій для інвесторів. Крім того, вона сприяє зменшенню регіональних диспропорцій, адже кожен регіон має можливість реалізувати свій власний потенціал, а не змагатися за універсальні напрями розвитку.

У сучасних умовах, особливо в період післявоєнного відновлення, смарт-спеціалізація набуває ще більшого значення для України. Вона може стати дієвим механізмом економічної реконструкції, оскільки орієнтована на інноваційне зростання, технологічну модернізацію та створення стійких економічних систем. Використовуючи цю концепцію, держава може не лише відновити економіку, а й побудувати нову модель розвитку – конкурентоспроможну, інклюзивну та орієнтовану на знання.

Отже, смарт-спеціалізація є не просто стратегією підвищення економічної ефективності, а комплексним підходом до розвитку регіонів, який базується на партнерстві, інноваціях і стратегічному мисленні. Вона відкриває шлях до формування конкурентних переваг, здатних забезпечити стійке економічне зростання, соціальну стабільність і зміцнення позицій України на світовому ринку. Майбутнє регіональної політики полягає саме в розумному використанні потенціалу кожного регіону – у створенні умов, де знання, технології та люди стають основним ресурсом розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кащена Н.Б., Руденко С.В., Нестеренко І.В. Стратегії розумної спеціалізації: європейський досвід і перспективи України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 316-321. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-48.

2. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І.З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

3. StratCommsUA. Що таке SMART-спеціалізація для стратегій регіонального розвитку в Україні. URL: https://uastrat.com/politicalanalysis/publications-analysis/shho-take-smart-speczializacziya-dlya-strategij-regionalnogo-rozvytku-v-ukrayini/ (дата звернення: 09.10.2025).

СЕКЦІЯ VII «ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ»

ROMAN OVCHARYK
State University of Trade and Economics

AUDIT DIGITALIZATION: STATUS, TRENDS, PROSPECTS

Audit plays a crucial role in creating trust in the financial reporting of business entities, and accordingly, in stabilizing the business environment, by providing a sound basis for making management decisions. Like other areas of activity, audit in the context of digitalization is experiencing significant changes that affect the approaches, methods and practices of audit audits. Understanding global trends will allow Ukraine to develop domestic audit activities in order to build an effective economy during martial law and in the post-war period.

Conducted scientific studies [1-4] show that today practicing auditors use the following digital technologies in auditing:

I. Cloud computing (a model for providing computing resources such as computing power, data storage, and software over the Internet and on demand): storing large volumes of audit data in an accessible environment that provides data processing from any location; collaborative work on tasks, information exchange, other interaction; data analysis and visualization; ensuring information confidentiality; automation of such aspects of auditing as document processing, performing routine tasks, generating reports; effective documentation management.

II. Blockchain (a distributed system for storing and transmitting information based on the creation of a sequential chain of "blocks," each of which stores data and hashes (cryptographic signatures) of previous blocks): creation of an evidentiary database; confirmation of audit transactions; tracking of audit processes; restoration of documentation; creation of automated audit processes and virtual audit papers; increasing audit confidence through confirmation of audit activities and compliance with audit standards.

III. Artificial intelligence (a computer system with the ability to learn and solve problems, process and analyze large amounts of information in the shortest possible time): automation of routine tasks such as data analysis, document verification, transaction processing; analysis of large volumes of data to identify dependencies, patterns and anomalies; forecasting and detection of risks, problems, anomalies and abuses based on the analysis of historical data, patterns, unusual or suspicious transactions and data; automatic generation of reports based on data analysis and input results; analysis of text information to identify key information and dependencies; forecasting demand for services; improving auditor training through the creation of simulations of situations and on.

IV. Predictive analytics (a class of data analysis methods that focuses on predicting the future behavior of objects and subjects in order to make optimal decisions): forecasting financial indicators using statistical methods and models; identifying risks and anomalies based on data analysis; assessing the value of assets, forecasting demand for products or services, analyzing seasonality and cyclicality in financial data; predicting changes in legislation or accounting regulations; assessing the effectiveness of business strategies, developing recommendations for their improvement.

V. Machine learning (algorithms and methods that allow computers to learn from data, improving their performance without explicit programming): detection of anomalies and abuses; optimization of the audit through the selection of the most risky objects based on the results of taking into account the specified factors; recognition, classification of primary documents by templates, processing of their data; analysis of data from past audits to predict possible risks and results; analysis of text information to identify keywords indicating potential problems, etc.

Digital solutions are now being implemented in all areas, and the audit sector is no exception. Since January 1, 2023, E-Audit has been introduced in Ukraine, which allows tax audits to be conducted without physical contact between the tax inspector and the enterprise. The electronic audit tool has been introduced in different countries of the world and is increasingly proving its

effectiveness every year. The mechanism itself is based on information received from taxpayers in the form of a standard audit file (SAF-T), developed by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) [4]. Therefore, from the beginning of 2023, it has been mandatory for large taxpayers to submit, at the request of the supervisory authority, a standard audit file (SAF-T UA) and analyze it using specialized software.

Digital audit using cutting-edge digital technologies takes into account the specifics of the situation in which business operates today. The development of changes takes place in collaboration with the client and his team. Determining the areas where innovations will bring benefits is an ongoing process that is passed together, after which the audit firm implements changes without unnecessary obstacles for the client and at a comfortable pace for him. Together with the client, the audit firm adapts processes, control mechanisms, structures and corporate governance systems.

Audit firms strive to provide their auditors with the best tools to use in their work. By investing in a number of critical tools, firms have been able to bring a significant amount of digital innovation to auditing. One of the results is the effective digitalization of the end-to-end audit process. In exploring the issue of audit digitalization on a global scale, we first turn our attention to the most powerful players in this business - representatives of the "big four audit firms" - the four largest companies in the world that provide audit and consulting services [2].

It is important to note that, despite all the benefits of technology, it is not intended to replace people in auditing. The human qualities of evaluation, analysis and judgment remain an indispensable part of the audit process, and the use of technology can give people in the audit the opportunity to focus on these higher-level skills rather than getting bogged down in mundane, rotting processes. Just as a calculator allows math students to solve more complex problems by allowing them to forgo long division or multiplication calculations, technology helps auditors focus their time where it is needed most [3, 4].

In summary, we can say that digital audit in the IT industry is a complex and multidimensional process that requires a deep understanding of both technological and business aspects of the industry. It not only identifies current problems and risks, but also provides opportunities for strategic planning and development of IT companies in a rapidly changing digital landscape. Given the rapid changes in the digital environment, constant updating of approaches to digital audit is a necessity for the successful functioning of IT business. Digital audit in the IT industry appears as a complex methodological system that requires permanent scientific rethinking and development. The study also established a relationship between the level of audit digitalization and the efficiency of IT company management; Methodological limitations of traditional audit approaches were identified, and the need for the use of Digital Audit in the IT industry was proven.

List of sources used:

1. Гевлич, Л. 2023. Диджитал-аудит: світова та вітчизняна практика. Економіка і організація управління. (Груд 2023), 24-33. DOI:https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.3.

2. Даніель Девіс. Цифрова трансформація та інно вації в аудиті: висновки огляду академічних досліджень. Серпень 24, 2022. Міжнародна федерація бухгалтерів. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/ supporting-international-standards/discussion/digital transformation-innovation-auditing-insights-review academic-research

3. Barr-Pulliam, D. and Brown-Liburd, H. L. and Munoko, I. (2022), "The Effects of Person-Specific, Task, and Environmental Factors on Digital Transformation and Innovation in Auditing: A Review of the Literature", Journal of International Financial Management and Accounting, vol. 33 (2), available at: https://ssrn.com/abstract=4012092.

4. Tysiac, K. (2022), "Embracing technology in the audit", Journal of Accountancy, available at: https:// www.journalofaccountancy.com/issues/2022/feb/ embracing-technology-audit.html.

MURAVSKYI VOLODYMYR
West Ukrainian National University

INTEGRATION OF SMART ENERGY METERS INTO DIGITAL ACCOUNTING AND SECURITY MANAGEMENT

In the digital economy, smart energy meters serve as an efficient tool for monitoring utility supply and consumption. Advantages of smart meters over traditional measuring devices for electricity, natural gas, and water are highlighted in terms of generating complete, reliable, and diversified information for enterprise management purposes. Installation of smart energy meters across all premises and spatial zones of an enterprise is recommended according to their functional roles. A methodology for accounting both consumed and self-generated utilities is developed based on data from smart meters, including information on location, volume, and timing of energy use. Stakeholders interested in controlling utility supply and consumption are identified, along with their specific information priorities.

Security control features are refined through the formation of an integrated information environment based on blockchain technology, connecting all participants in the utility services market. Modern smart meters offer significant advantages over traditional measuring instruments for electricity, natural gas, and water, especially in their ability to automatically generate comprehensive, accurate, and diverse information for accounting and enterprise management purposes. For effective accounting and operational management, it is advisable to install smart energy meters throughout all premises and spatial zones of an enterprise, depending on their functional purpose. Considering the location, volume, and time of consumption, as well as the potential for self-generation and use of energy resources, the cost of received utilities should be dynamically calculated and automatically reflected in the accounting system. Based on data from smart meters, it is possible to track: production and general production costs, which are included in the cost of finished goods; administrative, distribution, and other operational expenses, reflected in the financial outcomes of the enterprise.

In cases of self-generated energy resources, their production cost should be recorded as an enterprise expense, while their sales price – whether within a unified energy system or to external buyers – should be treated as revenue. Beyond enterprise management, various stakeholders may have interests in monitoring energy supply and consumption, including customers, government regulators, municipal authorities, tax services, and financial institutions. For secure monitoring of the energy economy, it is advisable to establish an integrated information environment based on data from smart meters. Using blockchain technology principles, this unified information space connects all participants in the utility market to support their informational needs in accounting and security oversight. However, the security domain of energy resource accounting and monitoring is increasingly exposed to active cyber threats.

Security control within the system of digitalized accounting for energy resources becomes particularly important, as modern smart meters generate vast volumes of data circulating within a shared information environment. These data not only reflect actual consumption of electricity, gas, or water but can also be used to model operational costs, determine the cost of production, and monitor the efficiency of managerial decisions. However, access to such data creates potential risks associated with cybercrime, manipulations in utility settlements, or even threats to the overall energy stability of an enterprise or city. For this reason, digital accounting systems must include built-in mechanisms of security control: multi-level authentication, data encryption, differentiated access rights, as well as algorithms for automatic detection of unusual or suspicious operations. The application of blockchain principles helps mitigate risks of interference and ensures transparency and reliability of all transactions within the system.

In conclusion, the digitalization of accounting in managing energy and utility processes cannot be limited to the automation of data collection and the generation of managerial information. Its effectiveness largely depends on the level of trust that users place in the created information systems. Ensuring a high degree of data protection, defending against cyber threats, and guaranteeing the transparency are becoming key prerequisites for the stable functioning of modern smart cities.

БАБИЧ О. О.
РИСІН М. В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

В умовах глобальних суспільних трансформацій цифровізація стала стратегічним напрямом реформування державного сектору та публічного управління в усьому світі. Перехід до електронного урядування (e-government) та урядування, що базується на даних (data-driven governance), спрямований на підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. В цьому контексті технології штучного інтелекту (ШІ) відкривають новий горизонт можливостей, обіцяючи не просто автоматизацію рутинних процесів, а й докорінну зміну парадигми взаємодії між державою та громадянином. Перспективи використання ШІ охоплюють широкий спектр завдань: від оптимізації внутрішніх адміністративних процедур до надання персоналізованих послуг та підтримки ухвалення складних управлінських рішень. Таким чином, аналіз потенціалу, можливостей та викликів, пов'язаних з інтеграцією ШІ в систему публічного управління, є надзвичайно актуальним завданням сучасної наукової думки.

Потенціал застосування ШІ в державному секторі є багатогранним, проте одним із найбільш перспективних напрямів є розробка інтелектуальних сервісів для громадян. Ці інструменти здатні забезпечити цілодобову підтримку населення та значно спростити доступ до публічних послуг.

Найпоширенішим прикладом є чат-боти та віртуальні асистенти на урядових порталах. На відміну від статичних розділів із поширеними запитаннями, чат-боти, що працюють на основі обробки природної мови (natural language processing), здатні вести діалог, розуміти запити користувачів та надавати релевантну інформацію в режимі реального часу. Наприклад, такий асистент може допомогти громадянину дізнатися про необхідний перелік документів для отримання соціальної допомоги, перевірити статус своєї заявки або отримати консультацію щодо сплати податків. Український портал державних послуг «Дія» також експериментує з подібними технологіями для покращення клієнтського досвіду. З 1 вересня 2025 року на порталі «Дія» з’явився ШІ-асистент який окрім консультацій може також надавати державні послуги. Для прикладу можливо отримати довідку про доходи[1].

Окрім комунікації, ШІ може виконувати й складніші аналітичні функції. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі масиви даних (Big Data) для прогнозування потреб громадян, оптимізації транспортних потоків у містах, виявлення шахрайства у сфері соціальних виплат чи податків. Наприклад, системи предиктивної аналітики можуть допомогти медичним установам прогнозувати спалахи захворювань, дозволяючи органам влади завчасно розподіляти ресурси та вживати превентивних заходів. У вересні 2025 року Албанія стала першою у світі країною, що інтегрувала до свого кабінету міністрів штучний інтелект на ім'я "Діелла". Основною функцією цього цифрового міністра є нагляд за системою державних закупівель з метою підвищення прозорості та протидії корупції. Незважаючи на те, що відповідальність за дії ШІ покладено на прем'єр-міністра, ця безпрецедентна ініціатива викликала політичні суперечки та стала предметом конституційного оскарження[2].

Попри значні переваги, інтеграція штучного інтелекту в публічне управління пов'язана із серйозними ризиками, що вимагають ретельної уваги та виваженого підходу.

По-перше, однією з ключових проблем є недостатність нормативно-правового регулювання. Сучасне законодавство у більшості країн не встигає за стрімким розвитком технологій. Залишаються відкритими питання щодо юридичної відповідальності за помилкові рішення, ухвалені системою ШІ. Хто несе відповідальність, якщо алгоритм безпідставно відмовить громадянину в наданні послуги: розробник програмного забезпечення, державний орган, що використовує систему, чи конкретний службовець? Відсутність чітких правових рамок створює простір для зловживань та підриває довіру до цифрових інновацій. Наприклад, у Великобританії уряд розробив посібник зі штучного інтелекту AI Playbook та план дій із метою

допомогти відомствам безпечно впроваджувати ШІ (рекомендації щодо оцінки ризиків, забезпечення людського контролю, тестування та аудиту). Публікація Посібника зі штучного інтелекту підкреслює компетентність та надзвичайну роботу, що вже виконується у сфері штучного інтелекту в державному секторі.

По-друге, надзвичайно гостро стоять проблеми етики та захисту персональних даних. Для ефективної роботи алгоритмам ШІ потрібні величезні обсяги даних, зокрема й чутливих персональних даних громадян[3]. Це створює ризики несанкціонованого доступу, витоків інформації та використання даних у цілях, що виходять за межі початкових. Окрім того, існує проблема «алгоритмічної упередженості» (algorithmic bias). Якщо система ШІ навчається на історичних даних, що відображають наявні в суспільстві стереотипи та нерівність, вона може відтворювати і навіть посилювати їх у своїх рішеннях. Наприклад, упереджений алгоритм може систематично надавати перевагу певним соціальним групам при розподілі ресурсів або, навпаки, дискримінувати інші [4]. Це прямо суперечить принципам рівності та справедливості, які є фундаментальними для публічного управління.

Штучний інтелект беззаперечно має потенціал стати потужним інструментом для модернізації публічного управління, підвищення його ефективності та орієнтованості на потреби громадян. Можливості, що відкриваються завдяки інтелектуальним сервісам, аналізу великих даних та автоматизації, здатні трансформувати державний сектор. У Європейському Союзі прийнято Закон про штучний інтелект (AI Act) який гарантує, що європейці можуть довіряти тому, що пропонує штучний інтелект із мінімальними ризиками [5].

Водночас шлях до повноцінного впровадження ШІ пов'язаний із системними викликами, ігнорування яких може призвести до негативних соціальних наслідків. Недосконаліть законодавства, етичні дилеми, загрози для приватності та ризики алгоритмічної дискримінації вимагають розробки комплексних стратегій. Успішна та відповідальна інтеграція ШІ в публічне управління можлива лише за умови створення надійної нормативно-правової бази, розробки прозорих та підзвітних алгоритмів, забезпечення суворого контролю за обігом персональних даних та збереження людського нагляду в ухваленні критично важливих рішень. Лише збалансований підхід дозволить максимізувати переваги нових технологій для суспільного блага, мінімізуючи при цьому потенційні загрози.

Список використаних джерел:

1. Бельмас, К. (2025). Україна першою у світі запустила національного AI-асистента з державних послуг: що він уміє. URL: https://suspilne.media/1104464-ukraina-persou-u-sviti-zapustila-nacionalnogo-ai-asistenta-z-derzavnih-poslug-so-vin-umie/
2. Curraj, E (2025). Albania’s Headline-Grabbing AI ‘Minister’ is a Risky Innovation. URL:https://balkaninsight.com/2025/09/16/albanias-headline-grabbing-ai-minister-is-a-risky-innovation/
3. Яровой, Т. С. (2023). Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Economic synergy, (2), 36-47.
4. Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power, edn. PublicAffairs, New York.
5. The Artificial Intelligence Act. Regulation (EU) 2024/1689. European Commission. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai

БЕНОВСЬКА Л.Я.
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім М. І.Долішнього НАН України»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ В ЄС

Цифрова трансформація суспільства вимагає нових навичок від учнів, викладачів та тренерів професійно-технічних навчальних закладів, а також дозволяє впроваджувати нові формати навчання в професійно-технічних навчальних закладах. Рівень цифрових навичок

найвищий у 25-34 років, а його підвищення відбувається через навчання впродовж життя. Існує цифрова нерівність між країнами ЄС, яка посилюється з використанням штучного інтелекту. Деякі країни Північної Європи набирають позиції, тоді як інші – Німеччина, Румунія, Болгарія ризикують залишитися позаду (рис.1).

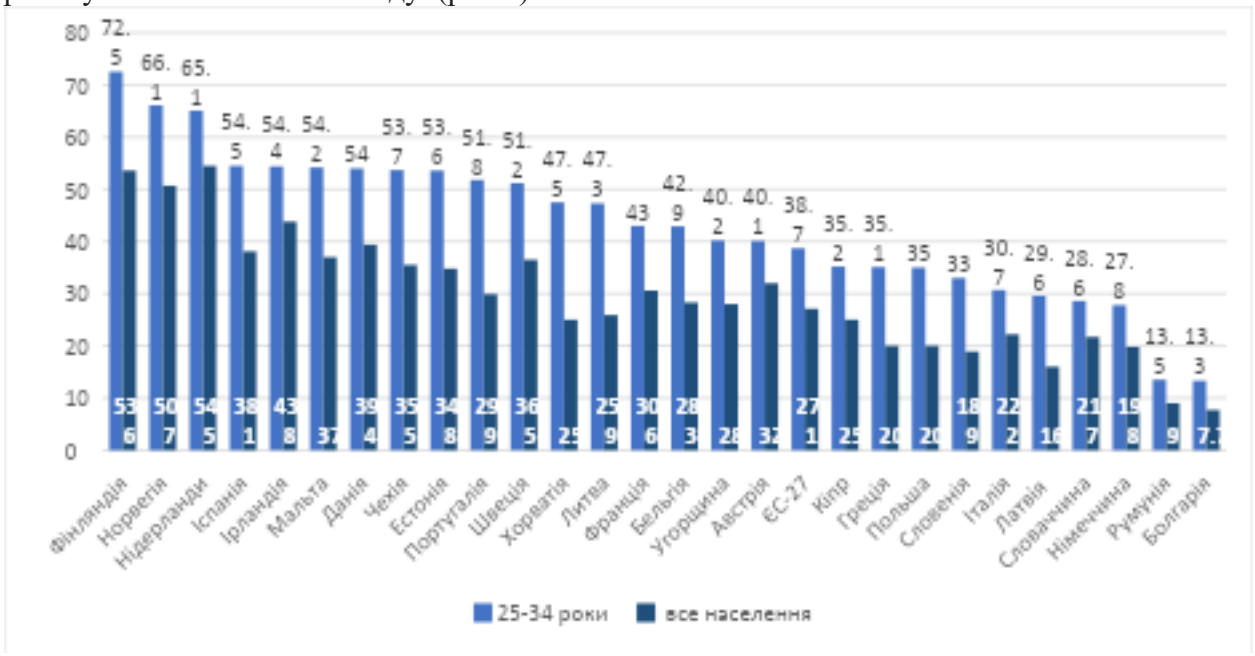

Рис.1 Частка людей чиї цифрові навички перевищують базовий рівень, 2023р. [1]

Відбувається зростання ролі онлайн освіти, що є більш гнучкою та потребує цифрових навиків. Обидва ринки онлайн та офлайн освіти мають свої переваги. Онлайн освіта дозволяє навчатись особам що працевлаштовані, мають сім'ю, знаходяться у віддалених місцях. Водночас офлайн освіта не завжди може замінюватись дистанційним навчанням. Для таких навиків професійно-технічної освіти як зварювання, електромонтажні роботи, та інші ручні роботи обов'язковою є присутність учнів, наявність сучасних профосвітніх центрів.

На сьогодні існує велика кількість компаній, онлайн платформ, що здійснюють технічне навчання, зокрема онлайн-платформи Coursera for Business та Udemy for Business, пропонують навчання фахівців для різних галузей, Mind Tools for Business та FutureLearn, прагнуть зробити освіту доступноюу формі коротких курсів, мобільного навчання чи програм, що спонсоруються роботодавцями, Absorb LMS, EdX та Simplilearn проводять пілотні випробування інструментів для розвитку навичок з індивідуальним маршрутом навчання[2]. Динаміка розвитку науки, нових технологій сприятиме трансформації онлайн-платформ, які пропонуватимуть нові курси відповідно до потреб економіки та ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Level of digital skills URL: https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/digital-skills-level?year=2023#2.

2. Vocational-education-and-training-market. report URL: https://www.metastatinsight.com/report/vocational-education-and-training-market.

ВАЛЕНТІЙ О. В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ: TALENT NFT-ПОРТФОЛІО ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В IT-СЕКТОРІ

У XXI столітті цифрова трансформація стала рушійною силою глобальних економічних і соціальних змін. Вона впливає не лише на технологічні процеси, а й на стратегії конкурентної

політики, формуючи нову парадигму, у центрі якої – розвиток людського капіталу. Ефективне управління талантами перетворюється на один з ключових чинників конкурентоспроможності держав, компаній і регіонів. Для України це питання набуває особливого значення в умовах цифровізації економіки, адаптації до європейських стандартів управління персоналом і розвитку національного ринку IT-послуг, який є вагомим джерелом інноваційних HR-рішень.

У межах цифрової трансформації HR-процесів посилюється потреба у забезпеченні довіри, прозорості та верифікованості професійних даних працівників.

Як зазначає PwC, технологія блокчейн стає «протоколом довіри», що дозволяє усунути посередників у процесах перевірки кваліфікацій і досвіду, водночас забезпечуючи автентичність і незмінність даних у професійних реєстрах [2]. Такий підхід формує умови для побудови цифрових екосистем, у яких взаємодія між роботодавцем і працівником ґрунтується на прозорих і підтверджуваних даних.

Наукові дослідження у сфері децентралізованих ідентифікаторів (DID) і верифікованих цифрових сертифікатів (Verifiable Credentials), інтегрованих у блокчейн-інфраструктуру, доводять можливість створення систем, які дозволяють видавати, зберігати й перевіряти цифрові кваліфікаційні дані [1]. Такі рішення формують технологічну основу для розвитку нових моделей управління людським капіталом, орієнтованих на цифрову довіру та відповідальність.

Предметом дослідження виступає концепція Talent NFT-портфоліо – інноваційного інструменту управління талантами, який поєднує принципи децентралізованої верифікації, прозорості даних та особистого контролю користувача над власними досягненнями. Такий цифровий профіль може містити сертифікати, рекомендації, результати оцінювання, навчальні досягнення та відгуки, представлені у вигляді унікальних токенів (NFT), що зберігаються у блокчейн-мережі. Це створює нову форму цифрової репутації працівника, яка сприяє підвищенню довіри у взаємодії між працівником і роботодавцем, а також стимулює розвиток культури відкритих і перевірених даних у сфері праці.

Проведене авторське аналітичне узагальнення, показало, що впровадження Talent NFT-портфоліо може бути економічно доцільним для IT-компаній із розвиненою цифровою інфраструктурою. Згідно з підходом PwC, упровадження блокчейн-рішень у HR має не лише економічний, а й стратегічний ефект, оскільки створює довгострокову систему довіри між усіма учасниками ринку праці [2]. Орієнтовна сценарна вартість створення базової платформи, розрахована нами як сукупність ключових компонентів впровадження, може становити близько 120 тис. доларів США.

Попри значні стартові інвестиції, очікувані вигоди охоплюють зниження трансакційних витрат, удосконалення процесів оцінювання компетентностей, зростання залученості персоналу та зміцнення бренду роботодавця.

Використання таких технологій узгоджується зі стратегічними цілями конкурентної політики Європейського Союзу, що орієнтована на розвиток цифрової економіки, підвищення якості людського капіталу та забезпечення прозорості ринку праці. Для України адаптація цих підходів відкриває перспективи інтеграції у єдиний цифровий простір і формування власної моделі довірчої цифрової ідентичності працівників. У цьому контексті Talent NFT-портфоліо можна розглядати як практичне втілення глобальної тенденції до створення верифікованих цифрових ідентичностей, що підвищують мобільність фахівців і сприяють інтеграції національних економік у єдиний цифровий простір.

Цифрова трансформація конкурентної політики виходить за межі автоматизації процесів, перетворюючись на системний чинник розвитку людського капіталу. Концепція Talent NFT-портфоліо, що базується на сучасних технологіях децентралізованої верифікації, демонструє перспективний напрям еволюції управління талантами у цифрову епоху. Її реалізація здатна забезпечити прозорість, довіру й підзвітність у HR-практиках, сприяти формуванню цифрової культури довіри та підвищити конкурентоспроможність українського IT-сектору в умовах глобальних світових змін.

Список використаних джерел:

1. Herbke P., Sapkota A., Lamichhane S. Lifecycle Management of Resumés with Decentralized Identifiers and Verifiable Credentials [Електронний ресурс] / P. Herbke, A. Sapkota, S. Lamichhane. 2024. 3 с. URL: https://arxiv.org/pdf/2406.11535 (дата звернення: 09.10.2025).

2. PwC. Blockchain: how it can impact HR [Електронний ресурс] / PwC. [с. 8]. URL: https://www.pwc.co.uk/issues/futuretax/assets/blockchain-can%20impact-hr.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

ВОЛОШИН В. М.
Науковий керівник: САДОВА У. Я.
Національний університет «Львівська політехніка»

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ВІД ПРОБЛЕМ ДО РІШЕНЬ

У наш час цифрові технології все більше проникають у різні сфери життя, і державне управління - не виняток. Цифровізація тут особливо важлива, адже вона виступає основою прозорості та ефективності влади. Але попри значний прогрес у розвитку таких платформ, як «Дія», впровадження цифрових технологій у публічному секторі залишається нерівномірним і супроводжується низкою проблем, що ускладнюють формування цифрової держави. Метою дослідження є виявлення основних проблем та суперечностей процесу цифровізації публічної сфери в Україні, визначення соціально-економічних і організаційних бар'єрів на шляху цифрової трансформації державного управління, а також виявлення можливих шляхів їх подолання.

Проведений нами аналіз показав, що цифровізація державного управління в Україні відбувається одночасно на різних рівнях. Установи активно використовують електронні сервіси. При цьому, низка структур усе ще працює з документообігом за старими схемами, із ручними підписами та великими чергами. Це створює проблеми для обміну інформацією між установами, уповільнює процеси прийняття рішень і знижує ефективність роботи в цілому. Хоча є чіткий курс на цифрову трансформацію, частина державного апарату продовжує працювати з підходами, які давно застаріли. Основними причинами цього називають людський фактор: більшість державних службовців не мають цифрових навичок, бояться нових технологій і не довіряють змінам. Тому навіть сучасне обладнання і програми не приносять очікуваного результату. Тому важливо, щоб окрім введення інструментів у дію, змінювалося ставлення до них - розвивати цифрову культуру через навчання та поступову зміну підходів до роботи.

Інший аспект - це кібербезпека. Чим більше онлайн-сервісів, тим більші ризики витоку персональних даних і кібератак на державні ресурси. Довіра громадян до «цифрової держави» багато в чому залежить від того, наскільки надійно захищена їхня інформація. Недостатньо скоординовані зусилля відповідальних органів відкривають вразливі «дірки» в захисних механізмах. Це загрожує не тільки індивідуальній безпеці, а й національній безпеці. І, звичайно, для цифровізації завжди потрібні величезні інвестиції в розробку програмного забезпечення, навчання персоналу та підтримку інфраструктури. На теперішній час більшість ресурсів спрямовується на оборону держави під час війни, отже, цифрові проекти менше фінансуються і створюють розрив між очікуваннями громадян і реальними можливостями держави. Крім технічних і фінансових бар'єрів, слід враховувати соціально-психологічний фактор. Значна частина населення досі не має достатньої цифрової компетентності або довіри до онлайн-сервісів. Люди бояться, що їхні дані можуть бути використані шахраями, або не розуміють, як користуватись електронними послугами. Без підвищення рівня цифрової освіти громадян навіть найкращі технологічні рішення не матимуть належного ефекту.

У 2023 році середній індекс цифрової трансформації регіонів України становив 0,632, а найвищі результати мали Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області. Найкраще

розвивалися такі напрями, як перехід на «без паперів», надання базових е-послуг і розвиток цифрових навичок населення. У 2024 році індекс знизився до 0,497 через зміну методики оцінки, але лідерами залишились ті ж області. Основними напрямами зростання стали доступ до базових е-послуг, розвиток інтернету та впровадження індивідуальних цифрових проєктів у громадах. Також у 2024 році значно покращилось надання послуг через ЦНАПи, а в школах і соціальних закладах продовжили встановлювати Wi-Fi.

Загалом, можна зробити висновок, що цифрова трансформація в регіонах України розвивається послідовно та системно, навіть попри складні зовнішні обставини. Хоча у 2024 році середній індекс цифровізації зменшився у порівнянні з 2023 роком, це не означає погіршення ситуації, адже змінилась методика оцінювання і стали враховуватись нові, складніші показники. Навпаки, зросла якість та глибина цифрових змін - з'явились індивідуальні проєкти у громадах, активно впроваджуються нові онлайн-сервіси, і все більше людей користуються послугами ЦНАПів. Це показує, що регіони не зупиняються на досягнутому і далі впроваджують сучасні цифрові рішення. Такі зміни поступово охоплюють важливі сфери, як-от освіта, соціальні послуги та державне управління, що зрештою робить життя людей зручнішим і якіснішим.

Список використаних джерел

1. Індекс цифрової трансформації регіонів України Підсумки 2023 Міністерство цифрової трансформації України. (11 січня 2024 року). URL.:https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/fd/4c7c19e2bfc0608662f6e770a3128fd3.pdf

2. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік: Міністерство цифрової трансформації України. (11 січня 2024 року). URL.:
https://hromada.gov.ua/post/rezultati-cifrovoyi-transformaciyi-v-regionax-ukrayini-za-2024-rik

ГОРБАЧУК В. М.
ДУНАЄВСЬКИЙ М. С.
СУЛЕЙМАНОВ С.-Б.
Інститут кібернетики імені В. М. Глушкова НАН України

ПИТАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА ОПТОВИХ І РОЗДРІБНИХ РИНКАХ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ

Реструктуризація та лібералізація енергоринку після розпаду колишнього СРСР не призвела до однозначних наслідків. Якщо структура оптового ринку та конкуренція на ньому розширювалися та зміцнювалися, то стан конкуренції на роздрібному ринку залишався незмінним. Індустріалізовані країни спостерігали позитивні результати з деякими ринковими збоями (failures), які стимулювали розвиток регулювань енергоринків, зокрема енергоринків ЄС, то країни, що розвиваються, розпочинали свої процеси реструктуризації своїх енергосистем. Глобальна картина поступу лібералізації енергоринків не виглядає однорідною, оскільки початкові умови різних країн були різними, а темпи їх реструктуризації залежать від змінних соціально-економічних і політичних умов. Оскільки енергетична політика, як правило, має багато вимірів, то складно проводити порівняльний аналіз й оцінювати наслідки розділення (unbundling) великих компаній та лібералізації на енергоринках [1].

Енергетична політика зводиться до регуляторних механізмів підтримки політичних цілей, які включають, серед іншого, безпеку енергопостачання, посилення конкуренції шляхом залучення нових учасників через відкриті прозорі ринкові структури та програми екологічної стійкості. Щоб аналізувати результати лібералізації енергоринків, потрібно розуміти, до якої міри етапи такої лібералізації фактично впроваджуються чи не впроваджуються. Ефективна лібералізація включає етапи розділення великих компаній, запуск оптового ринку, підтримку роздрібного ринку. Лібералізація еволюціонує за різними схемами. У США застосовують підхід поступового послаблення регуляторного контролю над цінами та водночас пильного стеження за потенційними проблемами, пов’язаними з ринковою владою кожного учасника та груп учасників ринку. З іншого боку, ЄС створив ринки за новою транскордонною та міждержавною

конкурентною структурою. У більшості решти країн світу приймають рішення про реструктуризацію енергоринків, спостерігаючи за результатами кожного етапу лібералізації. Країни ОЕСР реформують регулювання ринків енергетичних продуктів, вдосконалюючи й адаптуючи регуляторні методи до змінних ринкових і технологічних умов [2]. Такий підхід важливий для менеджменту конкурентних і неконкурентних ринкових сегментів, що існують на ринках природного газу й електроенергії.

Державні енергетичні стратегії орієнтувалися на дерегуляцію як засіб підвищення ефективності енергетичного сектору, а великі споживачі енергії (промисловий та комерційний сектори) – на доступ до дешевшої енергії. У політиці лібералізації держави мали на меті заохочувати конкуренцію, потрібну для зниження витрат шляхом розділення вертикально інтегрованих монополій, фактично відокремлюючи виробництво енергії від її передачі та розподілу. Щоб споживачі могли скористатися зазначеним зниженням витрат, необхідна достатня кількість конкурентів, які мають доступ до відкритого оптового ринку. Скасування контрактів з гарантованою фіксованою ціною має заохочувати приватні інвестиції до ефективної участі в розширенні генеруючих потужностей на основі ринкових сигналів. Проте фінансування приватних інвестицій залежить не лише від очікуваних потоків доходів, але й від довірчих інтервалів для оцінок доходів. У новому тисячолітті збільшення часток відновлюваної енергії у загальному виробництві електроенергії та зміна моделей ціноутворення підвищували рівні невизначеності серед інвесторів. У більшості країн існуючі структури оптового ринку були розроблені з орієнтацією на характеристики технології, вартості та експлуатації електростанцій, що працюють на викопному паливі. Таким чином, поява великих обсягів виробництва електроенергії з майже нульовими граничними витратами, значна частина якої може бути переривчастою (intermittent), негнучкою чи такою, що вирізнятиме її на фоні традиційних теплових електростанцій, вимагатиме суттєвого перегляду існуючої маркетингової структури для забезпечення стабільності системи та заохочення приватних інвестицій [3].

Оскільки регулятори працювали над тим, щоб збільшення ефективності в передачі та розподілі електроенергії відбивалося на нижчих споживчих цінах [4], то спочатку деякі енергоринки демонстрували нижчі роздрібні ціни. Проте більшість роздрібних споживчих витрат зростали через поточні витрати на інфраструктуру постачання енергії та особливо споживачів електроенергії: виставлення рахунків кінцевим споживачам енергії поглинало витрати на стимули для виробництва енергії з відновлюваних джерел, які розробляли регулятори для заохочення приватних інвестицій. Німеччина − яскравий приклад успіху регулювання з метою підтримки розвитку відновлюваних джерел енергії, але остаточні витрати на відповідні стимули для інвесторів були соціалізовані в рахунках за роздрібну інфраструктуру. Виходячи з даних Федерального статистичного управління Німеччини (Statistisches Bundesamt (Destatis)) та Європейської енергетичної біржі (European Energy Exchange (EEX)), протягом 2012−2019 рр. середні оптові ціни знизилися від 43 до 38 EUR/MWh (30 EUR/MWh у 2016 р.), а роздрібні ціни (включають податки, збори, комісії) зросли від 0,26 до 0,32 EUR/kMWh [5].

Destatis – федеральний орган влади Німеччини (заснований у 1953 р.), який підпорядковується Федеральному міністерству внутрішніх справ і відповідає за збір, обробку, подання, аналіз статистичної інформації з питань економіки, суспільства, довкілля з метою надання об’єктивної, незалежної, високоякісної статистичної інформації для всієї громадськості, включаючи інформацію про вибори до Бундестагу та Європейського парламенту. Destatis має близько 2,3 тис. співробітників у відділеннях м. Вісбаден (головне відділення, яке керує найбільшою бібліотекою, що спеціалізується на статистичній літературі в Німеччині), м. Берлін (інформаційний пункт, який надає інформаційні та консультаційні послуги уряду Німеччини, іншим федеральним органам влади, посольствам, галузям, громадськості, асоціаціям), м. Бонн.

EEX AG – біржа електроенергії та супутніх продуктів, розташована в м. Лейпциг (Німеччина) Центральної Європи. EEX об’єднує безпечні, ліквідні та прозорі ринки енергії та супутніх продуктів, включаючи контракти на енергетичні деривативи, дозволи на викиди,

сільськогосподарську продукцію, вантажні перевезення, розробляючи подібні продукти та керуючи відповідними трансакціями. EEX є результатом злиття LPX Leipzig Power Exchange та EEX (Франкфурт-на-Майні, де розташований Європейський центральний банк) у 2002 р. LPX розпочала свої торговельні операції у 2000 р. синхронно із запровадженням євро як світової валюти. Перед згаданим злиттям лістинг LPX включав 82 компанії з 9 держав. Підрозділ Eurex, що займається деривативами Deutsche Börse Group, придбав контрольну частку EEX у 2011 р.

У новому тисячоліття спостерігається більша частота випадків дефіциту електроенергії у країнах, що розвиваються, і в розвинених країнах. Прикладом є нещодавній блекаут 26 квітня 2025 р. на Піренейському півострові. Хоча дефіцит електроенергії рідко пояснюється однією й тією самою причиною, його виникнення зазвичай починається з недостатнього інвестування у пропозицію чи швидкого зростання попиту, тобто з дисбалансу попиту і пропозиції.

Список використаних джерел:

1. Morrison E. J. Unbundling, markets, and regulation. *The Palgrave Handbook of International Energy Economics*. M. Hafner, G. Luciani (eds.). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2022. P. 471−491.

2. Горбачук В., Гавриленко С., Голоцуков Г., Ніколенко Д. Економіка Internet-застосунків і цифрового контенту. *The Role of Technology in the Socio-Economic Development of the Post-Quarantine World*. M.Gavron-Lapuszek, A.Karpenko (eds.) Katowice: Katowice School of Technology, 2020. P. 81–88.

3. Sioshansi F. P. *Evolution of Global Electricity Markets: New Paradigms, New Challenges, New Approaches*. Cambridge, MA: Academic Press, 2013. 880 p.

4. Newbery D. M. *Privatization, Restructuring, and Regulationof Network Utilities (Walras-Pareto Lectures)*. Cambridge, MA: MIT Press, 2002. 466 p.

5. Hannesson R. How much do European households pay for green energy? *Energy Policy*. 2019. 131 (Special Issue 1). P. 235–239.

ДИМОН І. В.
Науковий керівник: ДОНЕЦЬ Д. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА АНАЛІТИКИ У ДЕРЖАВНИХ ПРОЦЕСАХ

У XXI столітті цифрові технології кардинально змінюють уявлення про ефективне державне управління. Штучний інтелект (ШІ) та сучасні аналітичні інструменти вже не є лише частиною наукової фантастики - вони стають потужним ресурсом, здатним трансформувати державні процеси на всіх рівнях. Від обробки великих масивів даних (Big Data) до автоматизованих систем ухвалення рішень - ці інновації відкривають нові горизонти для підвищення прозорості, оперативності й обґрунтованості управлінських дій. Застосування ШІ та аналітики в державному секторі дозволяє не лише оптимізувати адміністративні процеси, а й формувати політику на основі точних, реальних даних. Це створює передумови для більш адаптивного, гнучкого врядування, що відповідає на виклики сучасності - від цифрової безпеки до соціально-економічного прогнозування.

Проте впровадження таких технологій супроводжується низкою викликів: етичних, правових, технічних і соціальних. Саме тому актуальним є комплексне дослідження можливостей, обмежень і потенційних ризиків, пов’язаних із використанням ШІ та аналітики у публічному управлінні.

Впровадження штучного інтелекту в державному управлінні підвищує прозорість, ефективність і швидкість прийняття рішень, створюючи додаткову суспільну цінність. Водночас його інтеграція стикається з викликами, зокрема відсутністю чіткого розуміння концепцій і обмеженими практичними знаннями. ШІ дозволяє спрощувати бюрократичні процеси та скорочувати час виконання адміністративних завдань. До перспективних напрямів

застосування належать автоматизація обробки звернень громадян, електронного документообігу, прогнозування навантаження на установи, виявлення шахрайства, оптимізація бюджетного планування та управління персоналом, підтримка прийняття рішень у реальному часі й автоматичний переклад документів. Такі рішення не лише підвищують ефективність роботи державних органів, а й зменшують ризик людських помилок, роблячи послуги для громадян швидшими та надійнішими [1].

За даними Microsoft і LinkedIn, понад 75% працівників приватного сектору вже активно використовують інструменти ШІ, а компанії надають перевагу кандидатам із досвідом роботи з такими технологіями. Україна не відстає: цифрова трансформація публічного сектору поєднується з розробкою політик щодо етики, безпеки та відповідального використання інновацій. Впровадження технологій у сфері урядування (govtech) є стратегічною метою цифрового розвитку України до 2030 року. ШІ розглядається не лише як засіб підвищення ефективності, а й як ключовий елемент довгострокової модернізації державних послуг [3].

Різні країни світу поступово використовують штучний інтелект у державному управлінні, розробляючи свої підходи до його застосування в публічному секторі. Уряди більшої кількості почали розглядати ці технології не як короткочасну моду, а як важливий компонент цифрової інфраструктури майбутнього, який може покращити якість прийняття рішень. У жовтні 2024 року Європейська комісія запустила GPT@EC – текстовий генератор, який працює на основі штучного інтелекту, подібний до ChatGPT. Його основна функція – допомогти державним працівникам у створенні аналітичних матеріалів, проектів рішень і стратегічних документів. Це не просто автоматизація рутинних процесів, а впровадження нової моделі прийняття рішень – швидшої, гнучкої та в основі якої лежить аналітичне обґрунтування. У лютому 2025 року Україна зробила значний крок у цьому напрямку: Міністерство цифрової трансформації запустило WINWIN AI Center of Excellence – центр, який займається розробкою та впровадження рішень на основі штучного інтелекту у державному секторі, обороні, освіті, медицині та бізнесі. Серед головних завдань – створення національної мовної моделі, автоматизація публічних послуг (наприклад у застосунках "Дія" та "Мрія") та підтримка інновацій у співпраці з приватним сектором. Центр став першим етапом реалізації стратегії WINWIN, яка має спрямованість на підвищення цифрового суверенітету України та її конкурентноздатності у сфері штучного інтелекту. [2].

У сфері дипломатії Україна також демонструє технологічну прогресивність. У травні 2024 року Міністерство закордонних справ представило цифрового аватара на базі ШІ - Вікторію, яка озвучує консульські повідомлення для українців за кордоном. Це рішення покликане підвищити швидкість і доступність офіційної комунікації. У перспективі МЗС планує створити ШІ-тренажер для дипломатів, що дозволить готуватися до переговорів, моделювати ситуації й удосконалювати навички комунікації. Також розглядається можливість делегування системам ШІ підготовки аналітичних матеріалів щодо міжнародних відносин, зокрема при відкритті нових посольств [3]. Інші країни також демонструють інноваційні підходи. У США ще з 2022 року Міністерство фінансів застосовує машинне навчання для моніторингу фінансових транзакцій у реальному часі. Це дозволяє виявляти шахрайські схеми, прогнозувати ризики та швидко реагувати на порушення, зменшуючи навантаження на аналітичні відділи та підвищуючи ефективність контролю. У Франції ШІ використовується для трансформації адміністративних процедур зокрема в сфері видачі дозволів, ліцензій та інших послуг. Завдяки інтеграції алгоритмів перевірки даних між державними реєстрами, громадяни можуть отримувати послуги швидше та з меншими бюрократичними затратами. Це не просто цифровізація, а глибинна зміна підходів до взаємодії держави з населенням [2].

Штучний інтелект та сучасні аналітичні технології стають ключовими інструментами трансформації державного управління, підвищуючи ефективність, прозорість та оперативність прийняття рішень. Досвід України та інших країн показує, що впровадження ШІ охоплює як автоматизацію рутинних процесів, так і створення аналітично обґрунтованих політик, що сприяє гнучкому та адаптивному врядуванню. Успішна інтеграція ШІ потребує комплексного підходу, що враховує етичні, правові та соціальні аспекти, а також розвиток компетенцій

державних службовців. Загалом, ШІ є не просто технологічним інструментом, а стратегічним ресурсом модернізації державного сектору, здатним формувати новий рівень взаємодії між державою та громадянами.

Список використаних джерел:

1. Впровадження штучного інтелекту в державному управлінні. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/29521/1/Dykan%20.pdf (дата звернення 01.10.2025)
2. Штучний інтелект у публічному управлінні: поради, факти і практичні рішення. URL: https://par.in.ua/information/publications/420-shtuchnyi-intelekt-u-publichnomu-upravlinni-porady-fakty-i-praktychni-rishennia?fbclid=IwY2xjawJk7HBleHRuA2FlbQIxMAABHtMgyhWoxx2NDEzNykAdcn1yzU-HCHa0W-gmKjlQMj6wjIbbwNcl-sNCRC2m_aem_EhOrBcjF0hI9sE7RilEnfQ%29 (дата звернення 01.10.2025)
3. Україна вступає в еру державних послуг на базі штучного інтелекту. URL: https://inspect.in.ua/derzhavni-poslugy-na-bazi-shi/ (дата звернення 03.10.2025)

ДРОЗАЧ А.Т.
Науковий керівник: ОЖЕЛЕВСЬКА Т .С.
Державний торговельно-економічний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНУ СФЕРУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Одним із напрямків сучасного державного управління є впровадження цифрових технологій у публічну сферу. Це важливо в умовах глобальної цифровізації, зростання вимог громадян до якості та доступності послуг, а також потреби у довірі до органів влади. Для України цифрова трансформація має велике значення, тому що вона сприяє підвищенню ефективності та безперервності державних послуг і є частиною процесу європейської інтеграції та адаптації до міжнародних стандартів.

В Україні вже існують декілька цифрових технологій, які допомагають та навіть полегшують життя громадян. Однією з перших в Україні стала система електронних публічних закупівель ProZorro, де державні та комунальні органи проводять закупівлі онлайн, а бізнес отримує можливість подавати пропозиції та змагатися за контракти на товари, роботи чи послуги. Усі етапи цих процесів є відкритими для громадського доступу, що забезпечує прозорість та реалізує принцип «аби всі бачили все». Перевагами цієї системи є прозорість усіх тендерних процедур, яка дозволяє контролювати використання державних ресурсів та цей процес людям і бізнесам, зниження рівня корупції та зловживань, зменшує втрати замовників від недостатньої конкуренції на ринках, скорочені та спрощені процеси, зниження рівня бюрократії, неупереджена оцінка пропозицій конкурсних торгів, оптимізація процесу державних закупівель за рахунок підвищення швидкості операцій, збільшення інноваційної складової процесу, а також отримання державою завдяки конкуренції між постачальниками товарів й послуг за найнижчими цінами, економлячи бюджетні кошти [1, 2]. Однак система ProZorro інколи має проблеми нерівності доступу до цифрових послуг у сільській місцевості, завищених вимог до учасників і можливість попередньої змови між компаніями, а це створює недобросовісну конкуренцію, опору змінам серед державних службовців, а також недостатнього фінансування заходів кібербезпеки [3].

Потім була запроваджена електронна система охорони здоров’я – eHealth, яка дозволяє пацієнтам та лікарям обмінюватися медичною інформацією, користуватися електронними рецептами та записуватися до лікаря онлайн. Ця електронна двокомпонентна система забезпечує автоматизацію процесу ведення обліку медичних послуг і здійснює процес управління медичною електронною інформацією [4], а також є зручною для пацієнтів, які не можуть стояти в чергах, щоб записатися на прийом, електронні рецепти дають змогу отримувати ліки в аптеці без паперових документів. Недоліками eHealth полягають у тому, що

не всі медичні заклади підключені до системи, є можливість технічних проблем, витоку персональних даних, недостатня цифрова грамотність як медичного персоналу, так і пацієнтів, недостатнє фінансування для технічного забезпечення роботи цієї платформи в Україні на подальших етапах її розвитку [5].

Згодом з'явилася найбільш відома платформа - «Дія». Це сервіс, який може бути мобільним додатком та веб-сторінкою, і дозволяє людям отримувати цифрові документи та користуватися різними державними послугами онлайн. «Дія» дає змогу громадянам мати не тільки доступ до цифрових документів, не носячи фізичні документи з собою, а й користуватися багатьма державними послугами онлайн, що скорочує час на отримання цих послуг, а також відкривати бізнес онлайн, отримувати довідки про доходи, інформацію про свої податкові дані, стан розрахунків з бюджетом, подають декларацію про доходи, сплачувати податки, підписувати електронні петиції і брати участь у державних опитуваннях. Під час війни через «Дію» українці отримують фінансову допомогу та подають заявки на відшкодування збитків [6]. При цьому платформа не позбавлена недоліків. Наприклад, не всі громадяни мають доступ до інтернету або навички для користування додатком. Іноді в роботі виникають технічні проблеми або сервіс не витримує навантаження. Через «Дію» ще не можна отримати всі державні послуги, тому поки вона не працює як повноцінний універсальний портал [7].

Під час широкомасштабного вторгнення росії для допомоги з релокації бізнесу в Україні запроваджена значна кількість державних цифрових платформ, серед яких Урядовий портал, єДокумент», Портал «Дія.Безбар'єрність», Платформи «єДопомога», «ВзаємоДія», «Дія.Бізнес», Платформа цифрової взаємодії, які уряд зобов'язує виконавчі органи зробити доступними відповідно до міжнародних стандартів, що дозволить долучитися до цих ресурсів людей з порушеннями зору, слуху чи моторики [6].

Аналіз недоліків впровадження цифровізації в публічну сферу дозволяє виділити головні проблеми: відсутність якісної цифрової інфраструктури та різний рівень її розвитку в містах та сільських громадах, недостатня кількість фахівців у ІТ сфері та відсутність єдиних правил для електронного документообігу і захисту персональних даних громадян [8]. Подальший розвиток цифрових технологій у публічній сфері може стикнутися з деякими труднощами, наприклад, із загрозою кібератак та доступу до приватних даних, а також із перевантаженням систем при великій кількості користувачів.

Для вирішення цих проблем необхідно інвестувати в кібербезпеку країни та захист персональних даних, розробити навчальні програми для людей, особливо старших груп населення, щоб кожен зміг користуватися новими впровадженнями [7]. Відкривати дані для зменшення корупції та нечесної конкуренції у системі електронних закупівель ProZorro, у eHealth варто забезпечити підключення всіх медичних закладів до системи і в «Дії» треба розширювати перелік послуг та створити механізми підтримки користувачів, у яких з'явились технічні проблеми. Це дозволить забезпечити прозорість, доступність послуг та зручну взаємодію між державою та населенням, оскільки створює нові можливості для підвищення ефективності управління.

Список використаних джерел:

1. Вальковець А.С., Подоляк К.Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку електронних публічних закупівель в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2261/2184.

2. Синютка Н.Г., Буковська Н.Ю. Публічні закупівлі ProZorro: регіональні особливості на прикладі Львівської області. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/295.

3. Шпига П., Прокопчук І., Тирусь Б. Використання цифрових інструментів у реформуванні державного управління в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 1(77). С. 211-218. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30.

4. Політанський В. С. Організаційно-правові засади функціонування електронного урядування в Україні: дис. канд. держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2024. 534 с. URL: https://cusu.edu.ua/images/autoreferats/2024/Politanskyi/dis_Politanskyi.pdf.

5. Куропась І. e-Health в Україні: що це і як працює? Громадський простір. 2022. 5 серпня. URL: https://www.prostir.ua/?news=e-health-v-ukrajini-scho-tse-i-yak-pratsyuje.

6. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. №9. С. 176–185. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185. 7.

7. Kolesnikova K. Digitization of public services in Ukraine: Successes and challenges in the implementation of state reforms. Philosophy and Governance. 2024. № 1. P. 18-27. URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/15/12.

8. Antonova L., Mokhova J. Improvement of e-governance mechanisms in Ukraine in the conditions of digital transformations. Public Administration and Regional Development. 2022. № 15. P. 10–29. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/283.

ЄМЕЦЬ В. В.
Державний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах післявоєнного відновлення Україна стикається з надзвичайним завданням – не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й створити нову економічну модель, здатну забезпечити стійке та довготривале зростання. Просте повернення до довоєнного стану вже не є достатнім, адже сучасний світ розвивається у надзвичайно динамічних умовах, де цифрові технології стали основою економічних і соціальних процесів. Саме цифровізація є тим інструментом, що дозволяє не тільки модернізувати державні та бізнесові системи, а й забезпечити ефективну інтеграцію України у глобальні економічні ланцюги.

Цифровізація як основа ефективності державного управління

Сучасні цифрові рішення здатні радикально змінити спосіб функціонування державних інституцій. Використання електронних платформ забезпечує прозорість управління ресурсами, спрощує процедури адміністрування, скорочує бюрократичні бар'єри та підвищує якість державних послуг.

Особливу роль відіграє платформа «Дія», яка вже стала унікальним прикладом того, як цифровізація може працювати навіть у кризових умовах. У роки війни вона дозволила мільйонам українців отримувати доступ до соціальних, адміністративних та фінансових послуг незалежно від їхнього місця перебування. Надання документів у цифровому форматі, автоматизоване отримання довідок та оформлення допомог стали прикладом реального використання сучасних технологій для вирішення нагальних проблем.

У повоєнний період цифрові сервіси мають стати основою ефективної взаємодії громадян з державою, особливо у регіонах, що постраждали найбільше. Це дозволить забезпечити оперативність у відновленні соціальної інфраструктури, зменшити витрати на її функціонування та підвищити довіру суспільства до влади.

Створення сприятливого середовища для бізнесу та інвестицій

Цифровізація – це не лише про державні сервіси, а й про формування якісно нового економічного середовища для бізнесу. Вона дозволяє:

- забезпечити відкритість і зрозумілі правила ведення підприємницької діяльності;
- спростити процес отримання дозволів та ліцензій;
- запровадити автоматизовану систему звітності;
- зменшити адміністративний тиск на бізнес.

Такі умови сприятимуть відновленню ділової активності та залученню іноземних інвестицій, що є критично важливим у період післявоєнного відновлення.

Особливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція України в цифрові ринки Європейського Союзу. Програми «Connecting Europe Facility» та «Цифрова Європа» відкривають доступ до інноваційних інструментів, сприяють розвитку ІТ-сектору та дозволяють Україні стати важливим гравцем на європейському ринку цифрових послуг. Це не лише розширює можливості для експорту ІТ-продуктів, а й створює платформу для стратегічних партнерств з провідними світовими компаніями.

Цифрова стійкість як складова національної безпеки

Сучасний світ демонструє, що війни ведуться не лише на полі бою, а й у кіберпросторі. Гібридні загрози, кібератаки на критичну інфраструктуру та інформаційні кампанії проти держави роблять цифрову стійкість ключовим елементом національної безпеки.

Україна вже має унікальний досвід побудови цифрового опору під час війни. Створені системи кіберзахисту довели свою ефективність у протидії агресору. Завданням на майбутнє є масштабування цих рішень у цивільному секторі: від банківської сфери до медицини та енергетики. Це дозволить гарантувати безперебійну роботу критичних об'єктів і забезпечити стійкість суспільства до зовнішніх викликів.

Розвиток людського капіталу як стратегічний пріоритет

Цифровізація має надзвичайний вплив на розвиток людського капіталу. Доступ до онлайн-освіти, платформ перекваліфікації та ринку дистанційної зайнятості створює нові можливості для громадян, зокрема для тих, хто втратив роботу через війну.

Важливою складовою є розвиток ринку фрилансу, що дозволяє українцям працювати на міжнародних проєктах, не залишаючи меж країни. Це сприяє інтеграції у глобальну економіку та зменшує відтік талантів за кордон.

Український ІТ-сектор вже довів свою потужність: понад 440 тисяч фахівців і понад 2 700 стартапів формують один із найбільш динамічних сегментів економіки. У післявоєнний період саме ІТ-галузь може стати локомотивом економічного зростання, адже її продукція є затребуваною на світових ринках і не залежить від фізичної інфраструктури такою мірою, як інші галузі.

Отже, цифровізація у публічній сфері має стати пріоритетним напрямом державної політики у сфері економічного відновлення. Вона не лише забезпечує модернізацію існуючих систем, а й формує нову соціально-економічну модель, орієнтовану на інновації, прозорість та стійкість.

Цифрові технології є не просто інструментом підвищення ефективності, а фундаментальною умовою інтеграції України у світову економіку. Саме завдяки цифровізації наша держава зможе не лише подолати наслідки війни, а й вибудувати сучасну, конкурентоспроможну та стійку економіку майбутнього.

ЗІНКО М. А.
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: НЕТЕХНОЛОГІЧНІ БАР'ЄРИ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі, що характеризується прискореним технологічним розвитком, цифрова трансформація публічної сфери постає не лише як технологічний тренд, а як стратегічний імператив державної політики. Даний феномен передбачає не просту автоматизацію існуючих адміністративних процедур, а докорінну реконфігурацію інституційних засад, організаційних структур та управлінських практик на основі цифрових технологій. Водночас, цей процес є масштабною та комплексною управлінською зміною, успішність якої детермінується не стільки технологічною складовою, скільки ефективністю управління змінами (Change Management). Метою даного дослідження є системний аналіз ключових викликів, що виникають при імплементації цифрових технологій у публічній сфері,

крізь призму теорії управління змінами, а також обґрунтування стратегічних напрямів їх подолання для забезпечення сталості та результативності трансформаційних процесів.

З методологічної точки зору, феномен цифровізації публічного управління (електронне та цифрове врядування) виходить за межі суто технологічного впровадження і вимагає парадигмальних зрушень у фундаментальних принципах функціонування державних інституцій. У контексті управління змінами, цифрова трансформація розглядається як складний, довготривалий та багатовимірний процес, що потребує системного та керованого підходу. Згідно з концепцією трансформаційних змін, його успіх залежить від синергії трьох компонентів: контексту (причинно-наслідкові зв'язки змін), змісту (суть та механізми змін) та процесу (стратегія імплементації). У публічному секторі ці зміни охоплюють реконфігурацію організаційних структур шляхом переходу від ієрархічних до мережевих моделей взаємодії; реінжиніринг адміністративних та управлінських процесів; розвиток людського капіталу через формування нових цифрових компетентностей; а також глибоку трансформацію організаційної культури в напрямі інноваційності, відкритості та клієнтоорієнтованості. Ігнорування необхідності системного підходу до управління цими змінами є однією з фундаментальних причин невдач цифрових проєктів.

Попри декларовану важливість, процес імплементації цифрових технологій у публічній сфері України стикається з низкою системних бар'єрів, які мають переважно не технологічний, а організаційно-управлінський генезис. Однією з найбільш значущих перепон є організаційний супротив змінам та інституційна інерція. Етіологія цього супротиву є багатофакторною і включає як побоювання персоналу щодо втрати робочих місць чи статусу внаслідок автоматизації, так і когнітивні бар'єри, пов'язані з нерозумінням переваг нових систем. Вагомим фактором виступає інертність бюрократичної культури, яка за своєю суттю орієнтована на стабільність та контроль, що вступає у прямий антагонізм із динамічною та гнучкою природою цифрової трансформації.

Не менш вагомим викликом постає дефіцит відповідних компетентностей та стратегічного цифрового лідерства. Ефективна трансформація вимагає високого рівня цифрової грамотності не лише на виконавчому, але й на вищому управлінському рівні. На практиці ж спостерігається нестача кваліфікованих ІТ-фахівців у державному секторі та низька цифрова обізнаність керівного складу, що призводить до відсутності цілісної стратегічної візії та нездатності ефективно артикулювати мету й переваги трансформації. Ця проблема ускладнюється фрагментарністю процесу цифровізації, що часто реалізується у вигляді розрізнених відомчих проєктів без належної міжсекторальної інтеграції. Це породжує проблеми інтероперабельності, дублювання ресурсів та ускладнює комунікацію змін стейкхолдерам. Водночас, питання кібербезпеки та захисту персональних даних формують окремий пласт викликів, безпосередньо пов'язаних із суспільною довірою, без якої рівень використання цифрових сервісів залишатиметься низьким, нівелюючи їх трансформаційний потенціал.

Превенція та подолання зазначених викликів вимагає імплементації комплексної стратегії управління змінами. Наріжним каменем є формування сильного цифрового лідерства на вищих щаблях влади, здатного чітко артикулювати стратегічне бачення, цілі та очікувані соціально-економічні ефекти. Невід'ємним компонентом є розгортання проактивної та багатоканальної комунікаційної стратегії, спрямованої на роз'яснення суті змін та залучення "агентів змін" на всіх рівнях управління. Критично значущими є інвестиції у розвиток людського капіталу через створення безперервної системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Зрештою, центральним завданням є культивування нової організаційної культури, яка заохочує інновації, експерименти та гнучкість, сприяючи переходу від "культури дотримання процедур" до "культури досягнення результату".

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що успіх цифрової трансформації публічної сфери детермінується не стільки технологічними інноваціями, скільки здатністю інституцій до керованих організаційних змін. Проблематика, що охоплює опір персоналу, дефіцит лідерства та інертність організаційної культури, вимагає цілеспрямованих та системних управлінських інтервенцій. Отже, лише інтегрований підхід, що поєднує технологічну

модернізацію з глибокою культурною та управлінською перебудовою, може забезпечити сталість та повноцінну реалізацію потенціалу цифрових перетворень у публічному секторі.

КІЛОЧЕК А. А
Державний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

28 лютого 2022 року Україна подала заявку на вступ до Європейського Союзу (ЄС).

23 червня 2022 року лідери 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС. [1] Наразі триває процес адаптації національного законодавства до актів права ЄС за відповідними сферами для відкриття переговорних кластерів, що включає сферу цифрової інфраструктури задля інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Проте проблематика цифровізації публічного управління у сфері торговельного захисту залишається недостатньо дослідженою. Із початком широкомасштабної війни російської федерації проти України, національні товаровиробники стикнулися із проблемами, серед іншого, як подача документів про порушення антидемпінгового розслідування лише у паперовій формі, згідно вимог визначених Законом України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», а також відсутністю актуальної інформації про розпочаті розслідування до початку війни.

Зазначене призвело до порушення строків встановлених законодавством, в межах якого відбувається проведення розслідування та приймається рішення Міжвідомчою комісією з міжнародної торгівлі (далі – МКМТ) про застосування заходів. Також такі наслідки спотворюють недобросовісну конкуренцію на ринку, що завдає збитків національним товаровиробникам.

В контексті зазначеного слід зауважити, що пунктом 6 Пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024-2026 роки, схвалених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 735-р, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (далі – Мінекономіки) визначено відповідальним органом за реалізацію завдання як «розширення функціональних можливостей автоматизації проведення торговельних розслідувань» за напрямком «Економіка та торгівля». [2] Однак, станом на сьогодні жодних розробок в окресленій галузі не вбачається. Наразі офіційний вебсайт Мінекономіки містить загальну інформацію щодо прийнятих рішень МКМТ.

Для порівняння, у країнах ЄС цифровізація процесів торговельного захисту є частиною загальної політики. Так, Генеральний директорат з торгівлі Європейської Комісії (далі – Комісія) забезпечує ведення порталу «Trade Defence Instruments», на якому міститься інформація, зокрема, щодо подачі скарги про порушення антидемпінгового розслідування шляхом надсилання на електронну адресу та стосовно процедурних етапів розгляду справи. Також заінтересовані сторони мають автоматизований доступ до системи електронної комунікації з Комісією - TRON.tdi, що містить «реєстрацію у справі як заінтересована сторона; дистанційне ознайомлення із справою, відкритою для ознайомлення заінтересованими сторонами; повідомлення Комісії заінтересованим сторонам про документи (відкриті та конфіденційні), що стосуються провадження; подання документів (відкритих та конфіденційних) заінтересованими сторонами у провадженні». [3] Разом з цим, сторони мають доступ до бази даних зовнішньої торгівлі - Comext та до інтегрованої тарифної системи ЄС - TARIC.

Таким чином, наразі існує гостра необхідність в створенні цифрової платформи з торговельного захисту з функціями щодо подачі скарг та супровідних документів; щодо оприлюднення інформації про дату початку розслідування, етапи розгляду та прийняті рішення. Впровадження такого цифрового інструменту забезпечить дотримання МКМТ строків

проведення розслідувань регламентованих законодавством, а також принципів прозорості, рівного доступу та добросовісної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Урядовий портал. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-yes;

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» від 02.08.2024 № 735-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. — URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#n10;

3. TRON.tdi. Електронна платформа для розслідувань у сфері торговельного захисту / European Commission. URL: https://tron.trade.ec.europa.eu/tron/TDI.

КОРІНЬ С. Т.
ДОНЕЦЬ Д. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЗАХИСТУ ДАНИХ ЯК КРИТИЧНІ ЧИННИКИ, ЩО СТРИМУЮТЬ РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО УРЯДУВАННЯ

Сучасна цифровізація державного сектору відкриває великі можливості для підвищення ефективності управління, прозорості діяльності органів влади та зручності отримання послуг громадянами. Однак розвиток цифрового урядування супроводжується зростанням кількості кіберзагроз, які становлять серйозний виклик для стабільного функціонування інформаційних систем держави. Питання кібербезпеки та захисту персональних даних сьогодні стають критичними чинниками, що стримують подальше впровадження електронних сервісів і знижують рівень довіри населення до державних цифрових платформ.

Ключовою проблемою цифрового урядування є не лише створення онлайн-сервісів, а й забезпечення їх безпеки. Більшість країн стикаються з труднощами у захисті державних баз даних, які містять конфіденційну інформацію про громадян. Витоки таких даних підривають довіру суспільства і часто призводять до відмови користувачів від цифрових послуг. Світовий банк зазначає, що низький рівень кіберзахисту безпосередньо впливає на темпи цифрової трансформації, оскільки уряди змушені спрямовувати ресурси на усунення наслідків інцидентів замість інноваційного розвитку.

Однією з головних причин вразливості державних інформаційних систем є застаріла технічна інфраструктура. Багато державних установ використовують старі інформаційні системи, які не відповідають сучасним вимогам безпеки. Крім того, спостерігається нестача кваліфікованих фахівців з кібербезпеки у державному секторі, що підтверджується дослідженнями організації економічного співробітництва та розвитку . Недостатня координація між відомствами, низький рівень фінансування кіберзахисту та відсутність єдиної стратегії реагування на кіберінциденти також значно ускладнюють ефективне управління ризиками.

Проблемою залишається і людський фактор, де присутні порушення правил безпеки, неналежне використання паролів, відсутність культури захисту даних серед держслужбовців. Більшість успішних кібератак відбуваються через помилки персоналу або соціальну інженерію. Це свідчить про необхідність постійного навчання та підвищення обізнаності працівників державного сектору.

Інциденти кібербезпеки мають не лише технічні, а й соціально-економічні наслідки. Витоки персональних даних, збої в роботі порталів електронних послуг чи хакерські атаки на державні ресурси призводять до втрати довіри громадян до цифрових ініціатив. Відтак, громадяни менше користуються електронними сервісами, що гальмує процес цифрової трансформації держави.

Для подолання цих бар’єрів необхідно комплексно підходити до розбудови системи кібербезпеки. Спочатку варто ухвалити національні стратегії цифрової безпеки, які б чітко визначали відповідальність органів влади, механізми реагування на інциденти та джерела

фінансування захисту. Також держава має інвестувати у розвиток людського капіталу - створювати освітні програми з кібербезпеки, підвищувати кваліфікацію держслужбовців і залучати експертів із приватного сектору. Не менш важливо модернізувати технічну інфраструктуру, відмовляючись від застарілих систем та впроваджуючи сучасні рішення із принципами Zero Trust і наскрізного шифрування.

Таким чином, проблеми кібербезпеки та захисту даних залишаються головними стримуючими факторами розвитку цифрового урядування. Без усунення цих бар'єрів неможливо забезпечити ефективну, безпечну і прозору взаємодію держави з громадянами. Лише створення комплексної системи захисту інформації, підтриманої належними інституційними та освітніми механізмами, дозволить забезпечити довіру населення та сталий розвиток цифрової держави.

КУЧЕРЕНКО К. Д.
Державний торговельно-економічний університет

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЇХ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Цифрова трансформація державного управління у сучасному світі стала глобальним трендом. В Україні одним із проривів у цій сфері стала екосистема «Дія», що представляє концепцію «держави у смартфоні». Успіх «Дії» значною мірою зумовлений маркетинговою стратегією, нетиповою для державного сектору. Вона базується на принципах, запозичених у комерційних технологічних компаній: фокус на користувацькому досвіді (UX/UI), омніканальний підхід до просування, що включає просування на всіх каналах комунікацій, дозволило досягти значного зростання аудиторії: частка користувачів «Дії» серед отримувачів електронних послуг зросла з 13% у 2020 р. до 52% у 2022 р., а станом на червень 2024 р. кількість унікальних користувачів перевищила 20,5 млн.

На противагу маркетинговим успіхам, проєкт зіткнувся із значними викликами. Зафіксовано періодичні технічні збої платформи, що підривають довіру до її надійності. Однак більш системною проблемою є кібербезпека. Проєкт перебуває під постійними DDoS-атаками з боку іноземних хакерських угруповань. Особливої гостроти набувають періодичні повідомлення про витоки даних, коли в мережі з'являються на продаж архіви з персональними даними мільйонів українців, нібито викрадені з «Дії». Варто також враховувати, що безпека «Дії» безпосередньо залежить і від зовнішніх факторів таких, як цифрова грамотність населення. Згідно з дослідженням цифрової грамотності 2023 року, 40,4% дорослого населення України мають цифрові навички нижче базового рівня та близько 60% українців мали проблеми з безпекою. Це створює потенційно подвійну загрозу: по-перше, формує «цифровий розрив», обмежуючи доступ до послуг для значної частини громадян; по-друге, підвищує ризики безпеки, оскільки користувачі з низькою грамотністю є більш вразливими до фішингу та інших видів онлайн-шахрайства.

Позиція Міністерства цифрової трансформації полягає у запереченні витоків з системи «Дії», оскільки застосунок не зберігає дані, а лише відображає їх з реєстрів. Представники відомства стверджують, що такі архіви є компіляцією старих баз даних з інших джерел. Однак деяка кількість користувачів заявляє про виявлення у злитих базах актуальних персональних даних, які вони вводили саме на порталі «Дія». Проєкт «Дія» є унікальним прикладом успішного застосування комерційних маркетингових інструментів у публічній сфері, що забезпечило високий рівень впізнаваності бренду. Але варто звернути увагу на вирішення проблем у сферах безпеки та подоланні цифрового розриву. Проблеми пов'язані з виникненням недовіри можна вирішити завдяки ініціюванню регулярних незалежних аудитів безпеки та оприлюднювати їх результати. Варто запроваджувати масштабування освітніх програм на платформі «Дія.Освіта» з акцентом на кібергігієну. Користувачам, зі свого боку, для захисту від наслідків потенційних витоків даних рекомендується регулярно змінювати паролі,

використовувати двохфакторну автентифікацію на всіх сервісах та, за можливості, використовувати окремий фінансовий номер телефону.

Проблеми, які виникають через порушення безпеки даних не є унікальними для України; вони дедалі частіше стають викликом і для найбільших технологічних та фінансових корпорацій. У 2017 році Equifax, яке є одним з найбільших у світі кредитних бюро, зазнало масштабних витоків даних, що торкнувся особистої інформації 147 мільйонів користувачів. Причиною стало відсутність патчу безпеки, який не був встановлений вчасно. Реакція компанії включала низку важливих кроків. Першим кроком було створення спеціального фонду розміром до 425 мільйонів доларів для допомоги постраждалим. Згодом всім постраждалим було запропоновано безкоштовні послуги з моніторингу кредитів та відновлення особистих даних. Також, компанія інвестувала близько 1,4 мільярда доларів у модернізацію своєї безпеки. Одним із наслідків інциденту стала відставка вищого керівництва, включаючи генерального директора.

Швидка та прозора реакція на будь-яку проблему має вирішальне значення для збереження репутації та відновлення довіри. Замість намагання, приховувати проблему, компаніям, варто відкрито спілкуватися зі своїми клієнтами. Це включає не тільки визнання факту витоку, але й швидкого інформування своїх користувачів. Надання безкоштовного моніторингу, компенсації збитків та консультативна підтримки є набагато ефективнішим, ніж очікування масових судових позовів. Найважливіший урок полягає в тому, що після кризи необхідно фундаментально переглянути та посилити всю архітектуру безпеки.

ЛАТА Н. Ф.
ЛИТВИН А. В.
Державний торговельно-економічний університет

АДВОКАТСЬКА ТАЄМНИЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КІБЕРЗАГРОЗ: ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація правосуддя та впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій створюють нові виклики для функціонування адвокатської таємниці. Електронні системи досудового розслідування, технології штучного інтелекту (ШІ) та функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи загострюють питання захисту конфіденційної інформації від кіберзагроз. Адвокатська діяльність, що традиційно ґрунтується на принципі конфіденційності, вимагає докорінного перегляду підходів до інформаційної безпеки в умовах глобальної диджиталізації правової сфери.

Виходячи зі змісту ст. 22 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», адвокатською таємницею є будь-яка інформація про клієнта, що стала відома адвокату та його працівникам. Особливо важливим є законодавче закріплення того факту, що адвокатською таємницею визнається інформація, що зберігається на електронних носіях [1]. Це положення набуває особливого значення в умовах повсякденного використання цифрових технологій, коли значна частина професійної комунікації відбувається через електронні засоби зв'язку. Інститут адвокатської таємниці слугує ключем до реалізації ст. 59 Конституції України щодо права на правничу допомогу та створює умови для довірливих відносин між адвокатом та клієнтом. В умовах кібератак порушення адвокатської таємниці може не лише погіршити становище конкретного клієнта, але й підірвати довіру до інституту адвокатури в цілому.

Ключовими цілями злочинців є отримання доступу до фінансових ресурсів, викрадення конфіденційної інформації, шантаж та маніпуляції. Деякі адвокати не усвідомлюють усіх ризиків цифрових технологій з огляду на відсутність належних технічних знань для оцінки безпеки ШІ-сервісів, що створює системні вразливості в гарантуванні адвокатської таємниці на трьох критичних рівнях: безпеці інформаційних ресурсів, безпеці інформаційної інфраструктури та безпеці інформаційного поля загалом. Таким чином, цифровізація правової сфери фундаментально змінює природу загроз адвокатській таємниці, створюючи нові виклики,

які вимагають комплексного підходу до вирішення. Традиційні підходи до забезпечення конфіденційності виявляються неспроможними в умовах ескалації кібератак, використанні хмарних технологій та ШІ.

Цифрові носії інформації адвокатів (ноутбуки, планшети, смартфони) стають об'єктами зацікавленості зловмисників через великі обсяги чутливої інформації. В такому випадку один з найбільш підступних видів кіберзлочинності є фішинг. Типовий приклад: адвокат отримує лист нібито від секретаря суду з проханням завантажити «оновлені документи», натомість встановлює шкідливе ПЗ, що отримує доступ до всіх конфіденційних матеріалів[2].

Окрім цього, особливої уваги заслуговують потребують програми-шифрувальники, котрі здатні блокувати критично важливу інформацію. Наприклад, адвокатське об'єднання може стати жертвою WannaCry, внаслідок чого всі електронні досьє клієнтів блокуються напередодні судових засідань, тим самим унеможливлюючи належну підготовку до процесів та потенційно розкривають особисті дані [3].

Ще однією проблемою є буденне використання хмарних технологій, яке може створити додаткові ризики через колізії національних законодавств. Реальним прикладом є справа Microsoft v. United States, де суд розглядав питання про те, чи може американський ордер поширюватися на дані, що зберігаються на серверах в Ірландії [4]. Для українських адвокатів це означає необхідність ретельного вивчення юрисдикції та політики конфіденційності кожного хмарного провайдера.

Що ж до електронних листувань, то переважна більшість передається в незашифрованому вигляді. Особливо вразливими є бізнес-месенджер WhatsApp Business, адже він автоматично створює резервні копії в Google Drive або iCloud, де вони зберігаються незашифрованими. Це означає, що конфіденційна ділова інформація, включаючи листування з клієнтами та внутрішні комунікації компанії, може бути доступна третім особам. Крім того, багато традиційних поштових сервісів також не забезпечують наскрізне шифрування, залишаючи корпоративні дані вразливими до перехоплення під час передачі.

Актуальним як ніколи є впровадження ШІ, що створює принципово нові загрози. Використання відкритих платформ типу Chat GPT для підготовки документів означає передачу конфіденційної інформації на сервери провайдерів [2]. Проблематичним є введення запитів накшталт: «Підготуй заперечення проти позову компанії А до клієнта В щодо порушення авторських прав», що призводить до збереження деталей справи на серверах ШІ-провайдера та можливого їх відтворення при обробці запитів інших користувачів.

Не варто нехтувати й інформаційною гігієною в соцмережах. Поширення неправдивих відомостей про адвокатів у цифровому просторі стало додатковим інструментом тиску, який може вплинути на вибір адвоката потенційним клієнтом. Створення фальшивих сторінок та розміщення інформації від імені адвоката без його відома використовується для дискредитації та підриву репутації. В умовах інформаційної війни такі методи набувають актуальності як засоби гібридного впливу.

На наше переконання, належний захист адвокатської таємниці вимагає комплексного підходу на кількох послідовних рівнях. Перший напрямок стосується нормативного вдосконалення, що передбачає формування чітких стандартів цифрової безпеки в практиці та регулювання застосування ШІ через дослідження чинного законодавства та створення відповідних правових норм.

Другий напрямок охоплює конкретні превентивні дії: запровадження надійних індивідуальних паролів з регулярним оновленням, застосування двох факторної ідентифікації, встановлення ліцензованого антивірусного захисту, використання офіційного програмного забезпечення, дотримання принципів безпечної роботи в цифровому середовищі та підтримці конфіденційних комунікацій з наголосом на збереженні анонімності.

Третій напрямок фокусується на навчальних ініціативах для підвищення компетентності адвокатів у сфері цифрових технологій через спеціалізовані освітні програми з інформаційної безпеки, організацію практичних занять та семінарів, налагодження ефективної комунікації між правовими фахівцями та ІТ-спеціалістами.

Четвертий напрямок охоплює транскордонне співробітництво для врегулювання питань юрисдикції при користуванні хмарними технологіями шляхом укладення міжнародних домовленостей та підготовки відповідного правового інструментарію. Окремо слід відзначити важливість системи реагування на інциденти, яка включає правове забезпечення у випадках кібератак за різними сценаріями та наслідками, а також проведення перевірок рівня інформаційної безпеки.

Надійний захист адвокатської таємниці в еру цифрових технологій можливий лише за умови впровадження комплексного підходу. Системність та скрупульозність у цьому напрямку роботи критично важливі для збереження довіри до інституту адвокатури та ефективного правосуддя в Україні.

Список використаних джерел

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text (дата звернення: 22.09.2025).
2. Вільчик Т. Інформаційна безпека адвокатської діяльності. *Адвокатура України: сучасний стан та перспективи розвитку*. 2021. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. С. 71–79.
3. Програми-шифрувальники: як вони працюють та як від них захиститися? URL: https://denovo.ua/blog/ransomware-technologies-and-counteraction (дата звернення: 23.09.2025).
4. Microsoft v. United States, No. 14-2985 (2d Cir. 2016). URL: https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/ca2/14-2985/14-2985-2016-07-14.html.

ЛУПІЙЧУК А. І.
Західноукраїнський національний університет

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПУБЛІЧНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасні тенденції розвитку економіки і суспільства визначають нові пріоритети у сфері будівельної діяльності, де поряд із традиційними вимогами щодо якості, безпеки та ефективності реалізації проектів, особливої актуальності набуває принцип публічності. Прозорість та відкритість інформації про будівельні процеси є основою довіри між інвесторами, замовниками, підрядниками, органами державного управління та громадськістю. У цих умовах цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації та оптимізації операцій, але й засобом формування нової культури управління, де ключовими цінностями стають доступність даних, їх об’єктивність та можливість інтерактивного контролю.

Використання цифрових платформ для моніторингу та управління будівельними проектами дозволяє забезпечити вчасне інформування зацікавлених сторін щодо планів, строків виконання робіт, обсягів використаних ресурсів та фінансових витрат. Застосування інструментів Building Information Modeling (BIM), інтегрованих з геоінформаційними системами, створює єдиний простір даних, де кожен учасник будівельного процесу може отримати необхідну інформацію у зручному форматі. Такий підхід формує основу для прозорої звітності, мінімізує ризики прихованих маніпуляцій і сприяє раціональному використанню інвестиційних ресурсів.

Завдяки цифровим технологіям публічність будівельної діяльності стає багаторівневою. На рівні внутрішнього управління це означає створення точних баз даних щодо проектних і виробничих процесів, доступних для керівництва та контролюючих органів. На рівні зовнішніх комунікацій важливою є можливість представлення ключових показників реалізації проектів для громадськості та органів місцевого самоврядування через відкриті портали та інтерактивні онлайн-сервіси. Така інтеграція цифрових рішень формує новий стандарт взаємодії між бізнесом і суспільством, коли будівельна діяльність набуває соціально відповідального характеру.

Важливим аспектом цифровізації публічності у будівництві є використання технологій блокчейн для забезпечення достовірності інформації про укладені договори, фінансові

транзакції та етапи виконання робіт. Блокчейн-технології унеможливлюють підміну чи приховування даних, створюючи надійний фундамент для формування публічного реєстру будівельних проектів. Це особливо актуально в умовах зростаючих вимог до антикорупційної політики у сфері будівництва, де прозорість інформаційних потоків стає ключовим інструментом контролю. Варто відзначити й роль мобільних застосунків та інтернет-сервісів, які дозволяють громадянам безпосередньо долучатися до моніторингу будівельних процесів.

Забезпечення економічної прозорості будівництва значною мірою пов'язане із запровадженням цифровізованого обліку, який дозволяє відслідковувати кожен етап руху фінансових і матеріальних ресурсів у режимі реального часу. Інтеграція сучасних облікових систем із цифровими платформами управління будівельними проектами дає можливість формувати точні та об'єктивні фінансові звіти, в яких відображається структура витрат, обсяг використаних інвестицій і дотримання кошторисних обмежень. Це підвищує рівень довіри між інвесторами, підрядниками і державними органами, адже інформація про витрати та доходи унеможливлює приховані операції і сприяє ефективному контролю за виконанням зобов'язань

Підсумовуючи, слід наголосити, що цифрові технології виступають основою нового етапу публічності у будівельній діяльності, де прозорість і відкритість інформації поєднуються з високим рівнем технологічної інтеграції. Використання BIM, блокчейну, геоінформаційних систем, онлайн-порталів та мобільних застосунків дозволяє сформувати комплексний механізм інформаційного забезпечення, який одночасно задовольняє інтереси бізнесу, держави та громадськості. Це створює нову модель управління будівельними процесами, де довіра та соціальна відповідальність стають визначальними чинниками сталого розвитку галузі.

ЛУЧКО Д. О.
Національний університет «Львівська політехніка»

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У сучасних умовах трансформації економіки України, зокрема в умовах військового стану та на шляху євроінтеграції, ефективне управління людським капіталом набуває особливого значення. Стратегічне управління людським капіталом є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності організацій, розвитку інноваційного потенціалу та забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку [1]. Цифровізація виступає одним із основних інструментів оптимізації управлінських процесів, що дозволяє підвищити ефективність планування, розвитку та мотивації персоналу. Впровадження цифрових технологій у сфері управління людським капіталом відкриває нові можливості для збору та аналізу даних, прогнозування потреб у компетенціях, автоматизації рутинних процесів і створення прозорих механізмів оцінки ефективності працівників [4].

Метою дослідження є визначення викликів і перспектив цифровізації у стратегічному управлінні людським капіталом та формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-процесів у національному та регіональному контексті. До завдань дослідження належить аналізування сучасних цифрових технологій у сфері управління людським капіталом, виявлення ключових проблем та бар'єрів цифровізації, дослідження потенційних ефектів від впровадження цифрових інструментів, а також розроблення рекомендацій щодо інтеграції цифрових рішень у стратегії управління персоналом.

Сучасні підходи до стратегічного управління людським капіталом базуються на концепції «людського капіталу як конкурентної переваги» та теорії відповідності особистості та середовища [3]. Цифровізація доповнює ці підходи, забезпечуючи інструменти для автоматизованого збору та обробки даних про компетенції, продуктивність та мотивацію працівників, прогнозування потреб у кваліфікації, планування навчання та розвитку кар'єри, підвищення прозорості процесів оцінки та винагородження, а також оптимізації ресурсів організації та зменшення витрат на адміністративні функції [4].

Серед основних викликів цифровізації в Україні слід виділити нестачу цифрових компетенцій серед працівників і керівників. За даними дослідження BDO Україна, лише 38% закладів вищої освіти мають стратегії цифрової трансформації, а 42% не використовують інструменти штучного інтелекту для оптимізації діяльності, що обмежує ефективність впровадження цифрових технологій [5]. Крім того, існують значні ризики кібербезпеки та захисту персональних даних: з початком війни в Україні зростає кількість кібератак на державні та приватні структури, зокрема на IT-інфраструктуру, бази персональних даних [6]. Важливим викликом є також спротив організаційних змін та інтеграційні проблеми цифрових платформ у рамках існуючих бізнес-процесів та управлінських структур: працівники часто не готові до змін, а процес інтеграції нових цифрових систем потребує значних ресурсів і адаптаційних заходів [7].

Водночас цифровізація стратегічного управління людським капіталом відкриває значні перспективи. Вона дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень завдяки використанню аналітики великих даних та інструментів прогнозування, оптимізувати процеси розвитку та мотивації персоналу, підвищити продуктивність та задоволеність працівників, забезпечити прозорість та підзвітність HR-процесів, що сприяє зменшенню ризиків корупції та формуванню довіри в організаціях [2]. Впровадження цифрових технологій у сфері управління людським капіталом має також соціально-економічний вимір. Воно сприяє розвитку професійних компетенцій та підвищенню мобільності працівників, формуванню прозорої системи управління персоналом у публічному секторі та створенню умов для соціально відповідального управління, що відповідає цілям державної політики у сфері зайнятості та регіонального розвитку [3].

Узагальнюючи, цифровізація стратегічного управління людським капіталом є ключовим фактором підвищення ефективності організацій та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції України у європейський економічний простір. Для успішного впровадження цифрових рішень необхідно розвивати цифрові компетенції працівників і керівників через навчальні програми та підвищення кваліфікації, впроваджувати системи захисту персональних даних і кібербезпеки, інтегрувати цифрові платформи у стратегічне планування та процеси управління персоналом, а також сприяти формуванню організаційної культури, відкритої до інновацій та технологічних змін.

Список використаних джерел:

1. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services, 7*(3), 4627. URL: https://doi.org/10.18282/hrms46271
2. Panasiuk, O., & Kravchuk, O. (2025). The impact of digitalization on strategic human resource management: Global and national context. *Social and Labour Relations: Theory and Practice, 15*(1), 30–44. https://doi.org/10.21511/slrtp.15(1).2025.03
3. Rodchenko, V., Rekun, G., Fedoryshyna, L., Roshchin, I., & Gazarian, S. (2021). The effectiveness of human capital in the context of the digital transformation of the economy: The case of Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research, 8*(2), 202–213. URL: https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i2.686
4. Zachko, O. B., & Matkivska, Kh. S. (2024). Digitalization of HR management in government agencies. In *Proceedings of the 5th International Workshop IT Project Management (ITPM 2024)*. Lviv State University of Life Safety. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/15444
5. BDO Україна. (2025). Цифровізація закладів освіти України: готовність, ШІ та бар'єри. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/digital-shift-in-ukrainian-education-preparedness-technologies-ai-and-hurdles
6. Єфремов, О. (2024). Виклики, переваги і перспективи цифровізації в Україні. CEO Kitsoft для SPEKA. URL: https://kitsoft.ua/ua/news/vikliki-perevagi-i-perspektivi-cifrovizaciyi-v-ukrayini-ceo-kitsoft-dlya-speka

7. Денисова, Л. В., & Лавров, В. О. (2025). Цифрова трансформація організаційно-управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту: виклики і можливості. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15, (1(186), 60-64. URL: https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.01(186).12

МЕЛЬНИК Д. В.
Науковий керівник: Ожелевська Т. С.
Державний торговельно-економічний університет

ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ НА ПОПИТ ТА ЯКІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

Електронне урядування передбачає перехід до ухвалення рішень із використанням сучасних цифрових технологій без паперових носіїв, одночасно забезпечуючи активне залучення громадян до цього процесу. Воно ґрунтується на комплексному й індивідуальному підході до надання державних послуг, при цьому усуваючи необхідність прямого контакту між громадянами та посадовцями, що сприяє деперсоніфікації взаємодії. Такий формат управління має на меті суттєво підвищити якість урядових рішень і скоротити час, потрібний для їх підготовки та ухвалення. Електронне урядування стає важливим елементом адміністративної реформи та одним із ключових чинників трансформації діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, змінюючи характер їхньої роботи як із суспільством, так і з власними працівниками. Використання електронного врядування робить діяльність органів влади більш прозорою і зрозумілою, що сприяє зниженню рівня бюрократії та корупційних ризиків. Запровадження електронних сервісів має очевидні переваги як для держави, так і для суспільства. Прозорість процесів забезпечує зручність у відстеженні статусу поданих заяв, можливість подання скарг і швидке отримання зворотного зв'язку. Крім того, відкритий доступ до інформації про ухвалені рішення та витрати державного бюджету підвищує підзвітність влади перед суспільством і водночас зменшує можливості для зловживань.

Впровадження електронного врядування суттєво змінює економічну вартість публічних послуг, оскільки цифрові технології зменшують транзакційні витрати як для держави, так і для громадян. Якщо раніше отримання послуги вимагало витрат часу на поїздку, черги та паперові процедури, то електронні сервіси переводять ці витрати у мінімальні цифрові дії. Це означає, що фактична «ціна» доступу до послуг зменшується, навіть якщо їх формальна вартість лишається сталою. Для держави така цифровізація знижує адміністративні витрати та потребу в утриманні великих бюрократичних апаратів. Таким чином, електронне врядування виступає інструментом оптимізації ресурсів.

Одним із головних інструментів електронного врядування є національні державні портали, що надають широкий спектр послуг у цифровому форматі. В Україні яскравим прикладом такого сервісу є портал та мобільний застосунок «Дія», що об'єднує понад 100 публічних послуг на єдиній платформі [1], і дозволяє громадянам швидко оформлювати документи, отримувати витяги, подавати заявки на реєстрацію бізнесу, оплачувати податки та штрафи без зайвої паперової тяганини. Після початку збройної агресії росії впровадження цифрового паспорту, а також відображення у «Дії» закордонного паспорта і свідоцтва про народження дитини дало змогу громадянам, документи яких були знищені, пересуватися всередині країни та виїжджати за її межі. «Дія» є унікальним проєктом у світовому масштабі, оскільки жодна інша держава не має настільки комплексного цифрового рішення для своїх громадян [2, с. 19]. Станом на жовтень 2024 року понад 21 мільйон українців користуються застосунком «Дія». Щомісячний приріст користувачів становить понад 100 тисяч осіб, що свідчить про сталий попит на сервіс [3]. Споживча поведінка також адаптується до інноваційних умов. Більшість користувачів заходять у «Дію» для конкретної потреби — оформлення документів, отримання витягів, сплати штрафів або реєстрації бізнесу. Після спрощення процедур та інтеграції нових послуг, користувачі почали використовувати сервіс

більш регулярно, адже кожна нова функція підвищує його корисність і економить час. Це формує звичку користуватися електронними послугами замість традиційного відвідування установ.

Одним із важливих напрямків розвитку електронного врядування є посилення можливостей онлайн-демократії, що надає громадянам інструменти для прямого впливу на політичні та соціальні процеси. До таких інструментів належать електронні петиції та онлайн-голосування. Електронні петиції дозволяють громадянам ініціювати зміни, висловлювати пропозиції та впливати на прийняття рішень у державних органах. Завдяки онлайн-платформам громадяни можуть подавати петиції до органів влади або відповідних установ, отримуючи реальний механізм для активної участі в управлінні державою [4, с. 89]. Якщо бізнес планує запровадити новий сучасний продукт або послугу, він може використати механізм електронної петиції для ініціювання змін на рівні місцевої влади або регуляторних органів. Петиція дозволяє формально запропонувати ідею, наприклад, щодо створення нового торгового об'єкта, встановлення сучасного сервісу чи впровадження інноваційного рішення, яке потребує погодження чи підтримки з боку держави. Громадяни, у свою чергу, можуть підтримати цю ініціативу або відхилити її, висловивши свою позицію через онлайн-голосування або підписання петиції. Цей процес впливає на попит і рішення бізнесу: якщо петицію підтримує більшість населення, це сигналізує компанії про високу очікувану зацікавленість споживачів у новій послузі, що зменшує ризики інвестицій і потенційні транзакційні витрати. Навпаки, слабка підтримка демонструє низький попит і підказує бізнесу скорегувати або відкласти проєкт, що економічно виправдано, оскільки уникнення невдалих інвестицій також є скороченням витрат.

Європейський досвід показує, що рівень конкурентоспроможності бізнесу в цифрову епоху залежить від рівня довіри до онлайн-послуг, кібербезпеки та доступності цифрових інструментів для всіх громадян, і бізнесу зокрема. Приклад Естонії у впровадженні електронного врядування є одним із найяскравіших і найбільш конкурентоспроможних у світі. Експерти з різних країн погоджуються, що електронний уряд, або e-Estonia, є успішним прикладом того, як перенести більшу частину державних послуг на єдину онлайн-платформу. Його високо оцінюють в галузі управління та онлайн-технологій, називаючи новаторським. Відтак, Україна, розвиваючи «державу у смартфоні», рухається в напрямі формування цифрової конкурентної економіки, де ефективність публічного управління стає ключовим фактором міжнародної привабливості. Фінляндія та Данія демонструють тісний взаємозв'язок між рівнем цифровізації та високою конкурентоспроможністю, що зумовлено ефективним упровадженням інноваційних технологій. Масштабні інвестиції у сферу електронного урядування дозволяють Німеччині утримувати стабільні позиції у світових рейтингах конкурентоспроможності [5, с. 5].

Таким чином, електронне урядування виступає ключовим фактором модернізації державного управління, забезпечуючи ефективну та прозору взаємодію громадян, бізнесу та державних органів. Цифрові платформи, мобільні додатки та електронні реєстри зменшують транзакційні витрати, спрощують доступ до послуг і сприяють зростанню попиту на державні сервіси. Активне користування цифровими інструментами змінюють споживчу поведінку та підвищують ефективність витрат часу та ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Дія. Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 03.10.2025).

2. Пирожкова А.С, Домріна М.К, Ковтун М.С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2025. Вип. 88. С. 17–22. URL: https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/4-2.pdf.

3. 21+ млн українців користуються Дією. Dia.gov.ua. 30.10.2024. URL: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu (дата звернення: 03.10.2025).

4. Іваненко А. А., Турченко О. Г. Інститут електронних петицій в Україні. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. С. 89-93. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12824/12729.

5. Ковбас І. В., Редько О. М. Електронне урядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. Академічні візії. 2025. Вип. 41. С. 1-6. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1836/1707.

МИХАЙЛЮК М. Т.
ПОПОВ С. В.
Національний університет «Чернігівська політехніка»

РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ

Активізація розвитку цифрових технологій супроводжується відповідними трансформаціями в управлінській діяльності більшості організацій та установ, в тому числі і фінансового сектору економіки. Трансформаційні процеси відбуваються одночасно із зміною переваг та вподобань споживачів фінансових послуг, що вимагає від фінансових установ швидких адаптаційних дій та застосування інноваційних підходів та методів в управлінні якістю фінансових послуг та організацією їх надання. Згідно з даними аналітичної компанії Statista на 2022 рік, кількість користувачів інтернету по всьому світу оцінюється в 5,3 мільярда людей, це число зросло з попереднього року, коли становило 4,9 мільярда людей, а частка користувачів мережі у світовому населенні досягла 66% [1]. У зв'язку із зростанням числа користувачів інтернету конкуренція між фінансовими установами в напрямку надання послуг та задоволення потреб споживачів стає дедалі інтенсивнішою. Більш доступний і широкий доступ до інтернету сприяє розвитку онлайн-технологій та удосконаленню комунікаційного процесу між представниками банків та споживачами.

У сучасному ринковому середовищі відбуваються процеси цифрової трансформації, що потребує нових управлінських підходів, одним з яких є стратегічне управління цифровим маркетингом та впровадженням маркетингових технологій в діяльність фінансових установ. Сьогоднішні умови функціонування бізнес-структур визначають технології цифрового маркетингу як пріоритетні, що зумовлено їх актуальністю та необхідністю. Виникнення нових споживчих трендів, зміна поведінки та переваг споживачів фінансових послуг, розвиток інновацій у сфері цифровізації управління створюють умови для інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси фінансових установ, а саме використання штучного інтелекту.

За прогнозами Next Move Strategy Consulting, ринок штучного інтелекту очікує суттєве зростання в найближче десятиліття, до 2030 року його вартість, яка в даний час складає близько 100 мільярдів доларів США, імовірно збільшиться в 20 разів і досягне майже 2 трильйони доларів США [2]. Ринок штучного інтелекту охоплює широкий спектр галузей, включаючи ланцюги поставок, маркетинг, виробництво, дослідження, аналітику та багато іншого, що дає можливість поєднати штучний інтелект і маркетинговий процес в діяльності фінансових установ, зокрема банків. Аналіз стану банківського сектору України дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на військовий стан та військові дії, на ринку фінансових послуг між банками існує жорстка конкуренція, отже штучний інтелект та його поширення в усі сфери банківської діяльності може стати ефективним інструментом конкурентної боротьби та укріплення ринкової позиції на фінансовому ринку. Стратегічна трансформація функції банківського маркетингу потребуватиме постійного вивчення нових трендів та розвитку компетенцій у галузі штучного інтелекту, що, у свою чергу, дозволить адаптуватися до змін ринку та використовувати можливості, які надає штучний інтелект, з метою досягнення успіху в конкурентному середовищі. Цифрова трансформація маркетингу банківської установи на основі впровадження технологій штучного інтелекту включає кілька ключових аспектів і компонентів.

1. Впровадження та інтеграція передових цифрових технологій протягом усього бізнес-процесу, включаючи платформи електронної комерції, управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечення інформаційного захисту, що дозволить банку оптимізувати операції, підвищити ефективність та покращити загальну якість обслуговування клієнтів.

2. Прийняття управлінських рішень на основі використання технології штучного інтелекту відіграє вирішальну роль у цифровій трансформації, оскільки, використовуючи інтернет-платформи, банк може зібрати інформацію про поведінку покупців та основні ринкові тренди, а шляхом використання бізнес-аналітики та аналізу даних стає можливість краще зрозуміти потреби клієнтів, персоналізувати маркетинговий потенціал, оптимізувати ринкову стратегію поведінки.

Життєвий цикл цифрової трансформації маркетингової діяльності банку на основі технології штучного інтелекту являє собою комплекс етапів та процесів, кожен з яких має свою специфіку, терміни існування та особливості реалізації. Успішне управління кожним етапом потребує розуміння можливостей банківської установи, наявних технологій та стратегічних перспектив взаємодії із клієнтами. Однак ефективна стратегічна трансформація дозволяє банківській установі досягти високого ступеня конкурентоспроможності, покращити користувальницький досвід та успішно досягти успіху на глобальному ринку фінансових послуг.

Список використаних джерел:

1. Discover the consumer trends taking over 2024. GWI. URL: https://www.gwi.com/connectingheots?utm_campaign=FY24_CC_ALL_GL_CTD&utm_source=Kepios_articles&utm_medium=Web

2. AI in Banking – How Artificial Intelligence is Used in Banks [Електронний ресурс] // NeuroData. URL: https://appinventiv.com/blog/ai-in-banking/

МУРАВСЬКИЙ В. В.
Західноукраїнський національний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ СМАРТМІСТОМ

У сучасних умовах розвитку міського середовища концепція смартміста розглядається як інноваційна модель управління, що ґрунтується на використанні інтегрованих цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та якості надання послуг мешканцям. У цьому контексті цифровізація обліку посідає ключове місце, оскільки забезпечує комплексний моніторинг ресурсів, автоматизацію процесів та своєчасне отримання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень. Облік у смартмісті виходить далеко за межі традиційних бухгалтерських процедур. Він охоплює обробку великих масивів даних, отриманих від датчиків, сенсорних мереж, систем Інтернету речей, цифрових двійників і геоінформаційних систем. Це дозволяє фіксувати в реальному часі показники використання енергоресурсів, водопостачання, транспортного трафіку, стану навколишнього середовища, міської інфраструктури. Таким чином формується база для ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат і підвищення якості послуг, які отримує населення.

Цифровізація обліку у смартмісті дає змогу перетворити дані на аналітику, що стає основою для стратегічного планування. Автоматизовані системи дозволяють прогнозувати попит на комунальні послуги, планувати ремонтні роботи, виявляти аномальні витрати ресурсів, оцінювати екологічний стан міста. Використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання забезпечує не лише обробку історичних даних, а й побудову прогнозів для майбутнього розвитку міського середовища.

Важливою складовою цифрового обліку є прозорість та довіра. Коли дані щодо використання бюджетних коштів, тарифів, стану інфраструктури чи екологічних показників відображаються у відкритому доступі, зростає довіра з боку мешканців та бізнесу, знижується ризик корупційних проявів, посилюється відповідальність органів управління. Технології

розподілених реєстрів можуть додатково забезпечити захист і незмінність даних, що має особливе значення у публічному секторі. Організаційний аспект цифровізації обліку полягає у створенні єдиних інформаційних систем, які поєднують роботу муніципальних служб, підприємств, органів місцевого самоврядування. Завдяки цьому формується спільний інформаційний простір, що усуває дублювання даних і пришвидшує процеси управління. Водночас зростає значення кібербезпеки, адже захист даних мешканців, надійність каналів зв'язку та стійкість систем до кібератак є умовами функціонування цифрового обліку.

Особливу увагу варто приділити ролі цифровізації обліку у сфері транспорту та мобільності. Автоматизований облік руху громадського транспорту, контроль завантаженості доріг та паркувальних зон дозволяють не лише формувати прозору систему тарифікації, а й створювати більш зручні маршрути для мешканців. Це, у свою чергу, зменшує затори, скорочує витрати пального та знижує рівень викидів шкідливих речовин у повітря. Завдяки інтеграції облікових систем з мобільними застосунками мешканці отримують актуальну інформацію про транспорт у реальному часі, що робить міське середовище більш комфортним та доступним.

Не менш важливим напрямом цифровізації є управління комунальними послугами. Системи «розумного» обліку водо- та енергоспоживання на основі смарт-лічильників забезпечують автоматичну передачу даних, усувають потребу в ручному зборі показників і дають можливість мешканцям контролювати власні витрати в режимі онлайн.

Таким чином, цифровий облік у смартмісті трансформується із допоміжної управлінської функції у стратегічний елемент розвитку міста. Він забезпечує своєчасність та повноту інформації, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищує прозорість і довіру до міської влади, а також створює передумови для сталого розвитку та підвищення якості життя мешканців.

НАГАЄЦЬ О. О.
Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ РІШЕНЬ

Цифровізація як глобальний тренд державного управління. Пояснення основних понять, а саме «цифровізація» в контексті публічного сектору. Перехід від традиційних бюрократичних процедур до сучасних електронних сервісів. Порівняння міжнародних практик: Естонія як «цифрова держава», Сінгапур з акцентом на smart-місто, ЄС з ініціативами цифрового урядування. Цифровізація як фактор конкурентоспроможності держави у світовій економіці. Вплив цифровізації на міжнародну конкурентоспроможність.

Переваги цифрових технологій для органів влади

Основні переваги цифрових технологій : оперативність, точність та мінімізація, прозорість, зменшення витрат та зручність для громадян. Зниження корупційних ризиків і справедливий доступ громадян.

Вплив цифровізації на якість державних рішень:

Використання Big Data для виявлення тенденцій, прогнозування та моделювання сценаріїв. Штучний інтелект і машинне навчання як інструменти підтримки ухвалення рішень. Моніторинг у реальному часі: можливість швидко реагувати на економічні, соціальні чи безпекові виклики. Формування політики на доказах.

Цифровізація та участь громадян у процесі ухвалення рішень

Розвиток електронної демократії: електронні петиції, онлайн-голосування, електронні консультації. Створення платформ для двосторонньої комунікації між владою і суспільством. Формування нової активності та реальний вплив громадян.

Виклики та ризики цифровізації державного сектору

Кібербезпека та захист даних: ризики хакерських атак, витоку інформації. Цифрова нерівність, опір бюрократії. Питання етичності використання технологій. Необхідність цифрової грамотності та безпечне використання технологій.

Український контекст цифровізації

Проєкт «Дія» як флагман цифрових трансформацій. Зменшення бюрократії. Використання цифрових технологій у сфері оборони та безпеки під час війни. Перспектива інтеграції України в європейський цифровий простір.

Стратегічні напрямки розвитку цифрової держави

Створення повноцінної системи електронного урядування (e-government). Подальший розвиток відкритих даних для підвищення прозорості й залучення бізнесу. Використання аналітичних платформ для прогнозування соціально-економічних процесів. Формування цифрової культури серед державних службовців та громадян. Створення єдиної цифрової екосистеми «держава–бізнес–громадяни».

ПАПРОЦЬКА В. В.
Науковий керівник: ДОНЕЦЬ Д. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах війни цифровізація публічного управління має особливе значення для України. Держава одночасно протистоїть військовій агресії та проводить масштабні реформи, спрямовані на підвищення ефективності роботи органів влади. Цифрові технології стають не лише інструментом модернізації, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності держави, її інтеграції до європейського простору та підготовки до майбутнього відновлення. Цифровізація публічного управління - це впровадження сучасних технологій у роботу органів влади, що спрощує адміністративні процедури, підвищує прозорість та покращує взаємодію держави, громадян і бізнесу.

Аналіз сучасного стану цифровізації публічного сектору України свідчить про значний прогрес у впровадженні електронного урядування. Ключовим досягненням стала платформа «Дія», яка об’єднує понад сто електронних послуг і станом на жовтень 2025 року обслуговує понад 23 мільйони користувачів, що становить майже половину населення країни [1]. З початку повномасштабного вторгнення кількість користувачів застосунку зросла на 20 %, що свідчить про підвищення довіри громадян до цифрових сервісів держави. Цей мобільний додаток та вебпортал забезпечують доступ до цифрових документів, онлайн-послуг та підтримують безперервну комунікацію громадян із державою, демонструючи можливість створення зручного та ефективного інтерфейсу взаємодії між владою та суспільством. Паралельно розвивається ініціатива «Дія.City», у межах якої станом на серпень 2025 року вже 2 318 компаній-резидентів сплатили до бюджету понад 19,5 млрд гривень, що на 81 % більше, ніж за аналогічний період минулого року. Це підтверджує ефективність цифрових реформ у формуванні сприятливого бізнес-клімату та стимулюванні інновацій [2]. Розвиток «Дії» та проєкту «Цифрова держава» демонструє прагнення України створити єдину електронну систему управління, де всі державні послуги будуть доступні онлайн. Така система підвищить ефективність роботи органів влади, зменшить корупцію і підвищить авторитет України на міжнародній арені.

Серед спеціалізованих цифрових проєктів особливе значення мають ProZorro, Open Budget, ID.GOV.UA та Єдиний державний вебпортал відкритих даних. Система ProZorro щорічно проводить понад 320 тис. тендерів на суму понад 14 млрд доларів США, а загальні заощадження бюджету перевищують 100 млрд грн. Open Budget і вебпортал відкритих даних забезпечують громадський контроль за бюджетними витратами та підтримують аналітичні та datadriven підходи до прийняття рішень. Система електронної ідентифікації ID.GOV.UA гарантує захист персональних даних, безпечну взаємодію громадян із державними органами та надійну електронну автентифікацію [3].

Цифровізація публічного управління через впровадження таких проєктів безпосередньо впливає на розвиток конкурентного середовища та підвищення економічної

конкурентоспроможності України. По-перше, цифрові платформи роблять адміністративні процедури прозорими та зменшують вплив людського фактора на ухвалення рішень, що знижує ризики корупції та створює рівні умови для всіх учасників ринку. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки визначає цифрову трансформацію, прозорість та відкритість даних як ключові принципи мінімізації корупції, підкреслюючи стратегічне значення цифровізації для забезпечення доброчесності публічного управління. По-друге, автоматизація процедур, електронний документообіг та онлайн-сервіси спрощують ведення бізнесу, скорочують бюрократичні бар'єри та прискорюють отримання дозволів і ліцензій, що особливо важливо для залучення інвестицій в умовах воєнного стану.

Попри значні досягнення у впровадженні цифрових проєктів, цифровізація публічного управління в Україні стикається з низкою серйозних викликів, особливо в умовах війни. Однією з головних проблем залишаються інфраструктурні обмеження через руйнування телекомунікаційних мереж, що ускладнює доступ до інтернету в окремих регіонах. Важливим викликом є нестача кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій: лише близько 47 % державних службовців мають достатній рівень цифрових навичок, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 70 %. Це підкреслює необхідність системного навчання та підвищення цифрової грамотності державних службовців і населення загалом. Особливо актуальні питання кібербезпеки, оскільки державні інформаційні системи та цифрові сервіси постійно піддаються кібератакам у контексті гібридної війни. Крім того, спостерігається правова розрізненість у регулюванні цифрових даних, захисті персональної інформації та електронної ідентифікації, що ускладнює ефективну співпрацю між відомствами та інтеграцію українських систем у європейський цифровий простір [4].

Для ефективної цифрової трансформації необхідно посилювати кадровий потенціал через навчання державних службовців, зміцнювати кіберзахист і встановлювати єдині стандарти безпеки, розширювати доступ до цифрових послуг у сільських і прифронтових регіонах та модернізувати телекомунікаційну інфраструктуру. Важливо інтегрувати національні цифрові сервіси в європейський цифровий простір і вдосконалити законодавство щодо цифрової ідентифікації, електронного документообігу та захисту персональних даних. Успіх цифрової трансформації залежить від комплексного підходу, який поєднує технологічні, соціальні, інституційні та культурні аспекти. Акцент слід робити на людино-орієнтованих рішеннях, активній участі громадян, розвитку громадянського суспільства, незалежних медіа та підвищенні цифрової грамотності населення. Лише такий підхід забезпечує прозорість влади, підзвітність державних інституцій та ефективне функціонування цифрового управління.

Отже, цифровізація публічного управління в умовах війни виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності України, її інтеграції до європейського простору та побудови ефективної держави нового покоління. Впровадження платформ і проєктів, таких як «Дія», ProZorro, ID.GOV.UA та Open Budget, сприяє підвищенню прозорості, ефективності та відкритості державних інституцій, оптимізації адміністративних процесів, зниженню корупційних ризиків і розвитку бізнес-середовища. Подолання наявних викликів і формування цілісної цифрової екосистеми стане критично важливим для повоєнного відновлення та довгострокового економічного зростання України, забезпечуючи її стійку конкурентну позицію на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Стало відомо, скільки українців використовують застосунок «Дія» URL: https://donpatriot.news/stalo-vidomo-skilky-ukrayinczіv-vykorystovuyut-zastosunok-diya (дата звернення: 08.10.2025).

2. Дія Сіті: майже вдвічі збільшилась кількість резидентів та сплачених податків URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/932096.html (дата звернення: 08.10.2025).

3. What makes Prozorro unique electronic tender system URL: https://prozorro.gov.ua/en/about (дата звернення: 09.10.2025).

4. Кальниш, Ю., Іваній, О., & Малафеєв, С. (2024). Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265 (дата звернення: 09.10.2025).

ПИЛИПЕЦЬ В. М.
Національний університет «Львівська політехніка»

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ

Публічні закупівлі є важливим інструментом державної політики, спрямованим на підвищення зайнятості, залучення інвестицій та економічне зростання. За оцінками Європейської Комісії, органи влади країн ЄС щороку витрачають близько 14 % ВВП (приблизно 2 трлн євро) на закупівлі, і підвищення їх ефективності навіть на 1 % дозволяє заощадити приблизно 20 млрд євро. Основними сферами закупівель є енергетика, транспорт, соціальний захист, охорона здоров'я та освіта. Прозорість і доброчесність системи закупівель формують передумови для розвитку сприятливого бізнес-середовища. Законодавство ЄС встановлює гармонізовані правила для всіх державних та муніципальних замовників, що забезпечує рівні умови та добросовісну конкуренцію.

Європейські стандарти закупівель в Україні визначаються в Угоді про асоціацію з ЄС, де закріплено принципи прозорості, конкуренції та відкритості. Директиви ЄС регламентують прозорість, конкурентність та врахування соціальних і екологічних аспектів. Україна поступово адаптує своє законодавство у сфері закупівель у відповідність до acquis ЄС, тобто національні правила дедалі більше відповідають європейським стандартам, що спрощує доступ українських компаній до ринку ЄС і навпаки.

Цифровізація є однією з головних тенденцій розвитку закупівель у ЄС. Стратегія цифрової трансформації (2020) передбачає створення правил для хмарних технологій та єдиного підходу до закупівель послуг обробки даних. Як для замовників, так і постачальників застосування цифрових інструментів стало обов'язковим. До головних інновацій в сфері закупівель належать:

- портал Tenders Electronic Daily (TED) із понад 670 тис. оголошень на суму близько 670 млрд євро щороку;
- обов'язкові стандартизовані електронні форми eForms (з 2023 року);
- Єдиний європейський документ про закупівлі (ESPD), що зменшує бюрократичні бар'єри;
- Єдиний простір даних публічних закупівель (PPDS, 2023), який інтегрує національні бази та включає джерела, аналітику KPI й клієнтський інтерфейс, забезпечує рівний доступ бізнесу до тендерів, протидію корупції, покращення співвідношення «ціна/якість» та зменшення бюрократії.

До 2024 Україна виконала близько 88 % своїх зобов'язань за Угодою про асоціацію в сфері закупівель. Проте, однією з умов членства ЄС є повне приведення законодавства у сфері закупівель у відповідність до стандартів ЄС, зокрема впровадження уніфікованих електронних форм та розвиток транскордонної співпраці. Це дає змогу інтегрувати український ринок у європейський та забезпечити більш рівні умови для бізнесу.

Російська агресія суттєво змінила умови здійснення закупівель. У 2022 році ЄС запровадив санкції на всі державні закупівлі, заборонивши укладати контракти з громадянами РФ, російськими компаніями чи контрагентами, що забезпечують понад 10 % вартості контракту. В Україні з 28 лютого 2022 року дозволено проводити закупівлі без використання Prozorro, але з обов'язковим подальшим звітуванням. Поступово розробляється модель системи закупівель, що відповідатиме умовам воєнного часу та потребам для подальшого відновлення.

Україна демонструє значний прогрес у впровадженні європейських стандартів публічних закупівель. Проте, необхідним є розширення електронних каталогів без обмеження вартості; спрощення документальних вимог; можливість прямих закупівель у разі провалу спрощеної

процедури; скорочення строків проведення торгів; підвищення порогів для тендерів; створення реєстрів кваліфікованих постачальників. Подальші пріоритети пов'язані з цифровою інтеграцією, удосконаленням системи в умовах війни та виконанням євроінтеграційних зобов'язань. Це відкриває шлях до формування прозорого, конкурентного та ефективного ринку закупівель, що сприятиме відновленню та економічному розвитку країни.

РОЗУМЕЦЬ Я. В.
ШТАНОВА А. Л.
Державний торговельно-економічний університет

БАР'ЄРИ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ

Сьогодення демонструє повну залежність суспільства від електронних комунікацій. Все більше звичних нам побутових справ адаптуються до цифрового формату. Тепер спілкування між людьми, що знаходяться на різних континентах, є буденністю, а не фантазією, як колись. Похід в магазин трансформувався в єдиний натиск кнопки на екрані смартфону і пакунки зі всім необхідним вже чекають біля ваших дверей. Немає необхідності виходити з дому, щоб отримати якісну освіту чи влаштуватися на омріяну роботу. А отримати зароблені кошти чи розплатитися за будь-які товари та послуги можна за допомогою електронного гаманця. Перелік таких можливостей, про які навіть і не мріяли наші попередники, безмежний. Сьогодні українці активно користуються всіма цими перевагами цифровізованого світу. Більш того, державі вдалося забезпечити громадян вищим рівнем електронних послуг, ніж в деяких країнах Європи. Одним із таких винаходів став онлайн-сервіс Дія з багатовимірним функціоналом – від отримання державних послуг, зберігання особистих документів, отримання освіти до надання допомоги для розвитку малого та середнього бізнесу. Проте така першість в цифрових технологіях та доступ до користування ними досягається шляхом кропіткого та довготривалого процесу налагодження відповідного рівня електронних комунікацій.

Електронні комунікації – це важливий аспект комфортного життя українців та функціонування цифрової держави, що перебуває у військовому стані. Ця сфера є фундаментальною для економіки країни, тому вона потребує значних вкладень у систематичний розвиток задля відповідності зростаючим потребам населення. У зв'язку з цим, Міністерством цифрової трансформації за співпраці з низкою партнерів було розроблено та представлено стратегію розвитку електронних комунікацій України в період до 2030 року. Головними завданнями органу виконавчої влади стали розширення покриття мобільним зв'язком та широкосмуговим мобільним інтернетом населення, покращення надання послуг споживачам у сфері, удосконалення державної політики та інтеграція України до єдиної роумінгової зони з ЄС.

Станом на кінець 2023 року в Україні налічувалося 8,06 млн точок фіксованого доступу до мережі Інтернет, що на 12% перевищує показники попереднього року. Проте, попри таку позитивну динаміку лише 60% українського населення має доступ до швидкісного інтернету. Згідно зі стратегією розвитку до 2022 року якісним з'єднанням планувалося забезпечити всі населені пункти України. Головною причиною, що стала на заваді, є повномасштабна війна на території держави. У зв'язку з цим неодноразово протягом останніх трьох років було пошкоджено велику кількість критично важливої інфраструктури, здійснено масові кібератаки , відбувся відтік висококваліфікованих кадрів у сфері. Як наслідок, можна спостерігати не лише уповільнення розвитку, а й погіршення роботи телекомунікаційних мереж, зниження їхньої стабільності та доступності для користувачів.

Вагомим наслідком дій країни-агресора також стало пошкодження безперебійного мобільного покриття. Руйнування енергетичної інфраструктури та веж зв'язку ускладнило роботу мобільних операторів, що також час від часу потерпають від нападів російських хакерів. Прикладом є масова кібератака на телекомоператора «Київстар» 2023 року. Відбулося

проникнення в ІТ-інфраструктуру з метою нанесення психологічного тиску, руйнування критично важливих сервісів та порушення роботи мережі, що призвело до масштабних збоїв у мобільному зв'язку та інтернет-доступі мільйонів користувачів по всій країні. На щастя, вдалося запобігти витоку особистих даних клієнтів та відновити роботу оператора в найкоротші терміни. Щоб запобігти відтоку лояльних користувачів, компанія скасувала абонплату за місяць. Проте не можливо уникнути завданих збитків у розмірі близько 5 млрд грн. Подібні заходи з боку країни-агресора суттєво гальмують реалізацію стратегії розвитку електронних комунікацій в Україні, створюючи додаткові ризики для стабільності інфраструктури та безпеки даних.

Фінансові виклики, спровоковані повномасштабною війною, супроводжуються інфляційними проблемами, що, як наслідок, підвищують потребу у великих обсягах бюджету на реалізацію стратегії розвитку електронних комунікацій. При цьому низький рівень ефективності державної політики щодо стимулювання інвестицій унеможливлює довгострокове планування та демотивує учасників сфери через вичерпність бюджету.

Відбувається систематичне підвищення цін на необхідне технологічне обладнання. Причиною є недостатні обсяги вітчизняного виробництва та потреба у закупівлі устаткування з-за кордону. До високої собівартості імпортного обладнання додаються витрати на логістичні процеси, ускладнені через війну.

Не менш важливі фактори, що створюють труднощі для впровадження стратегії розвитку електронних комунікацій, включають відсутність актуальної інформації про стан розвитку волоконно-оптичних мереж, брак дієвого контролю за дотриманням вимог щодо території покриття та якості надання електронних комунікаційних послуг, складнощі з доступом до земельних ділянок та інфраструктури третіх сторін для розгортання мереж електронних комунікацій, неефективне використання окремих діапазонів радіочастотного спектра, обмежена адміністративна спроможність державних органів, відповідальних за управління та регулювання галузі, недостатній рівень захисту прав споживачів, відсутність належних електронних комунікаційних послуг у віддалених та важкодоступних регіонах, що посилює цифровий розрив між містом і селом, наявність територій, де розвиток мереж є економічно невигідним через низьку платоспроможність населення, особливо у малих населених пунктах, функціонування постачальників електронних комунікаційних мереж та послуг, які не включені до офіційного Реєстру, що призводить до нерівних умов конкуренції та ускладнює контроль, а також поширена практика надання недостовірної звітності щодо кількості абонентів і географії присутності, тощо.

Попри наявність вищезгаданих бар'єрів та викликів, що постають перед сектором електронних комунікацій, Україна демонструє значний прогрес і здатність до відновлення, що наближає її до реалізації стратегічних цілей до 2030 року. Завдяки чіткому плануванню та поступовим крокам існує перспектива до повноцінного відновлення пошкоджених мобільних та фіксованих мереж у регіонах, забезпеченні переважної частини домогосподарств та об'єктів соціальної інфраструктури фіксованим гігабітним інтернетом, гарантоване оснащення 98% населення якісним мобільним зв'язком у великих та малих населених пунктах, передбачена синхронізація українського законодавства з європейським та приєднання до єдиної роумінгової зони з ЄС. Як результаті, українське суспільство матиме необмежений доступ до цифрових послуг у будь-якому куточку країни.

СИДОРЧУК Ю. М.
Науковий керівник: МЕЛЬНИК В. В.
Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобальної цифровізації суспільний капітал формується не лише завдяки традиційним соціальним інститутам, але й через цифрові платформи та інноваційні сервіси. В Україні активно впроваджуються цифрові інструменти, які стають основою підвищення довіри громадян до держави, сприяють прозорості інституцій та розширюють доступ населення до ключових соціально-економічних благ [1, с. 7].

Цифрові технології впливають на суспільний капітал через підвищення рівня соціальної взаємодії, доступності освіти та медицини, а також розширення можливостей для працевлаштування. Одним із яскравих прикладів є мобільний застосунок «Дія», який дозволяє отримувати понад 50 видів адміністративних послуг онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, оформлення водійських прав та медичних довідок [1, с. 15]. Це зменшує бюрократичне навантаження та сприяє формуванню довіри громадян до державних інституцій.

Платформи онлайн-освіти, такі як Prometheus, Coursera та EdEra, сприяють підвищенню людського капіталу, розвитку професійних навичок та інтеграції України у світовий інформаційний простір [2, с. 52]. Наприклад, Coursera надає курси міжнародного рівня з цифрового маркетингу, програмування та управління проектами, що дозволяє українським фахівцям залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку праці. Онлайн-освіта також сприяє підвищенню доступності знань для людей із віддалених регіонів та для тих, хто обмежений у можливості відвідувати традиційні навчальні заклади.

Впровадження електронної системи охорони здоров'я eHealth підвищує ефективність медичних послуг, зменшує адміністративне навантаження на лікарів і пацієнтів, особливо у віддалених регіонах [3, с. 18]. Через eHealth медичні заклади можуть вести електронні історії хвороби, отримувати аналітичні дані про потреби населення та планувати ресурси більш ефективно. Це сприяє підвищенню якості медичних послуг та формуванню довіри населення до державних сервісів охорони здоров'я.

Цифрові технології також впливають на розвиток соціальної взаємодії та громадської активності. Наприклад, онлайн-платформи дозволяють громадянам брати участь у громадських ініціативах, відстежувати дії місцевих органів влади та подавати звернення без фізичної присутності в установах. Це сприяє формуванню прозорості та підвищенню рівня соціальної відповідальності громадян.

Проте цифрова трансформація супроводжується низкою викликів:

- цифрова нерівність у доступі до сучасних технологій;
- кіберзагрози та ризик витоку персональних даних;
- недостатній рівень цифрової грамотності серед певних груп населення;
- технічні збої та вразливість цифрової інфраструктури [4, с. 33].

Ці ризики особливо актуальні для віддалених регіонів та соціально вразливих груп населення, де доступ до швидкого інтернету обмежений. Досвід інших країн показує, що держави, які не вирішують проблему цифрової нерівності, ризикують поглибити соціальну нерівність та відставання у розвитку людського капіталу.

Таблиця 1

SWOT-аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суспільного капіталу України

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Розвинуті державні цифрові сервіси («Дія») • Доступність онлайн-освіти та	• Нерівномірний доступ до цифрових ресурсів • Низька цифрова грамотність частини

дистанційної роботи • Інтеграція України у глобальний цифровий простір	населення • Високі ризики кіберзагроз
Можливості • Зростання довіри громадян до держави • Розвиток цифрової економіки та е-демократії • Підвищення доступності освіти й медицини	**Загрози** • Можливість витоку персональних даних • Технічні збої та вразливість інфраструктури • Поглиблення соціальної нерівності

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показав, що цифрові технології мають потужний потенціал для розвитку суспільного капіталу України завдяки зростанню довіри, розвитку освіти та медицини, проте існують ризики, пов'язані з нерівністю доступу та кіберзагрозами.

Таким чином, держава повинна: стимулювати розвиток цифрової інфраструктури; впроваджувати програми підвищення цифрової грамотності населення; забезпечувати кіберзахист і безпеку даних; сприяти розвитку онлайн-освіти та дистанційної роботи. Це дозволить максимально використати можливості цифрових технологій для зміцнення суспільного капіталу України.

Список використаних джерел:

1. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. – URL: https://thedigital.gov.ua. Стор. 7, 15.
2. Tapscott D. The Digital Economy. — New York: McGraw-Hill, 2019. Стор. 52.
3. OECD. Digital Government Index 2022. — OECD Publishing, 2022. Стор. 18.
4. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти та шлях до процвітання. — К.: Наш формат, 2018. Стор. 33

СИЛКІНА Ю. О.
БУТЕНКО С. А.
Державний торговельно-економічний університет

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА HR-СФЕРУ

Вплив штучного інтелекту на сферу управління персоналом стає все відчутнішим. Штучний інтелект (ШІ) трансформує традиційні підходи до рекрутингу, аналізу даних, навчання та розвитку співробітників. Він автоматизує повторювані операції, підвищує продуктивність HR-спеціалістів і забезпечує глибший аналіз поведінки та потенціалу працівників. Зі збільшенням ролі ШІ в управлінні людськими ресурсами, організації зіштовхуються з такими питаннями, як збереження етики, відкритості та людського фактору в процесах, де залучені машини.

Одним з основних досягнень ШІ є автоматизація рутинних завдань. Системи на основі ШІ можуть автоматично відбирати резюме, фільтрувати кандидатів за ключовими параметрами, проводити попередню оцінку та формувати звіти щодо кожного кандидата. Це значно заощаджує час HR-менеджерів на перевірку анкет. Крім того, інструменти ШІ допомагають створити структуровані співбесіди, пропонуючи відповідні питання, враховуючи посаду, досвід кандидата і навіть тон його відповідей.

Згідно з останніми дослідженнями, такі системи прискорюють процес найму та підвищують якість рішень за рахунок об'єктивності та системності [1]. На нашу думку, автоматизація комунікації також важлива. Чат-боти, побудовані на основі мовних моделей, можуть відповідати кандидатам, надсилати нагадування, пояснювати етапи відбору та проводити короткі тести. Такі рішення впроваджуються в Україні як частина цифровізації HR.

ШІ змінює методи пошуку кандидатів. Раніше HR-менеджери вручну аналізували профілі в LinkedIn або на сайтах з вакансіями. Тепер системи машинного навчання можуть створювати списки рекомендованих кандидатів. Так, у дослідженнях присвяченим еволюції штучного інтелекту і його впливу на HR-сферу вказується, що деякі AI-інструменти пошуку кандидатів перевершують LinkedIn Recruiter за релевантністю кандидатів, враховуючи не лише ключові слова, але й стиль роботи, навички, цінності та поведінку [2]. Сучасні системи також можуть генерувати тексти вакансій, адаптуючи їх до певної аудиторії, наприклад, молодих спеціалістів, ІТ-фахівців або працівників у сфері продажів. Алгоритми враховують стиль спілкування, інтереси та очікування цільової групи, що збільшує кількість відгуків на вакансії.

Ми дійшли спільної думки, що штучний інтелект, особливо ChatGPT, стає невід'ємною частиною сучасної HR-сфери. Його можливості значно спрощують роботу фахівців із персоналу, адже він допомагає швидко та якісно створювати тексти вакансій. За допомогою ШІ можна адаптувати стиль, тон і обсяг опису під конкретну аудиторію — наприклад, зробити текст більш формальним для управлінських посад або більш відкритим і неформальним для молодої команди. Це робить вакансії привабливішими, зрозумілішими й точніше націленими на потрібних кандидатів. Окрім цього, ChatGPT є корисним інструментом для підготовки до співбесід: він допомагає структурувати інтерв'ю, добирати запитання для оцінки професійних навичок, мотивації та цінностей кандидатів. Також його можна використовувати для пошуку інформації про нові методи рекрутингу, аналітику персоналу та тенденції розвитку корпоративної культури.

Завдяки впровадженню штучного інтелекту робота HR-фахівців стає швидшою, точнішою та ефективнішою — кількість правок у текстах зменшується, а пошук і підбір кандидатів стає більш цілеспрямованим.

Основні переваги використання ШІ у HR включають: заощадження часу та ресурсів завдяки автоматизації рутинних процесів; точніший добір персоналу, оскільки ШІ обробляє більше факторів, ніж людина; масштабування процесів – можливість одночасно обробляти велику кількість резюме; персоналізація комунікацій – можливість адаптувати стиль та зміст вакансій до конкретної аудиторії; покращення розвитку персоналу через індивідуальні рекомендації щодо навчання та підвищення кваліфікації.

Однак, існують і ризики. Наприклад, упередження в алгоритмах, коли моделі, навчені на історичних даних, можуть відтворювати дискримінаційні елементи. Також, непрозорість рішень ШІ, коли HR-фахівці не завжди можуть пояснити, чому система відхилила певного кандидата. Важливо зберігати людяність у рекрутингу, оскільки кандидати часто хочуть спілкуватися з людиною, а не з ботом. Слід дотримуватися норм конфіденційності, оскільки ШІ працює з великими обсягами особистих даних.

Варто зауважити, що ШІ може впливати на емоційний стан працівників [3]. Якщо алгоритми приймають рішення без пояснень, це може викликати недовіру або страх втратити роботу. Тому важливо поєднувати людський досвід і технологічну точність. ШІ має допомагати, а не замінювати фахівців. Аналітики прогнозують, що в Україні розвиватимуться платформи на базі ШІ для управління талантами, від рекрутингу до навчання та кар'єрного росту [4].

Таким чином, штучний інтелект вже вплинув на HR-сферу, зробивши її гнучкішою, швидшою та аналітичною. Автоматизація рутинних завдань, точніший добір кандидатів, персоналізація комунікацій підвищують ефективність HR-процесів. Однак, залежність від ШІ може призвести до втрати людського підходу, етичних питань і недовіри з боку кандидатів. Тому HR-фахівцям важливо зберігати баланс між технологіями і людським фактором, контролюючи алгоритми та забезпечуючи чесність і відкритість процесів. Наші спостереження показують, що навіть базові інструменти ШІ, як-от ChatGPT, можуть покращити роботу HR-менеджера, якщо їх використовувати з розумом, зосереджуючись на творчості, спілкуванні та розумінні людей.

Список використаних джерел:

1. Vats, K., Kyrylenko, V., & Novak, O. (2024). Benefits of using artificial intelligence in core HR processes. National Academy of Internal Affairs. URL:https://er.kai.edu.ua/items/8e194b4e-7071-4ae4-82db-166a88574b11.
2. Evaluating AI Recruitment Sourcing Tools by Human Preference. (2025). URL: https://arxiv.org/abs/2504.02463.
3. Employee Well-being in the Age of AI. (2024). URL: https://arxiv.org/abs/2412.04796.
4. Lviv IT Cluster (2024). Artificial Intelligence for Talent Development. URL: https://itcluster.lviv.ua/en/artificial-intelligence-ai-for-talent-development-how-ukrainian-professional-services-companies-can-scale-with-next-generation-hr-solutions/.

СИРОТЕНКО А.О.
Науковий керівник: РУЖИНСКАС О. В.
Державний торговельно-економічний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК РУШІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ

Міжнародний бізнес нині переживає глибоку трансформацію, зумовлену швидким розвитком цифрових технологій, серед яких провідну роль відіграє штучний інтелект (ШІ). Ця технологія змінює усталені бізнес-моделі, сприяє глобальній інтеграції підприємств і надає нові інструменти для підвищення конкурентоспроможності у сфері підприємництва, торгівлі та обслуговування. Використання алгоритмів машинного навчання, обробки великих даних, автоматизації та аналітики дозволяє компаніям діяти швидше, більш адаптивно до умов різних країн, культур і регуляторних систем.

В якості прикладу трансформації міжнародного бізнесу завдяки ШІ часто наводять стрімінгові сервіси, зокрема Netflix, який застосовує рекомендаційні системи для персоналізації контенту. Netflix аналізує історію переглядів, рейтинги, час, витрачений на перегляд, та інші поведінкові показники, щоб пропонувати користувачам фільми та серіали, які з найбільшою ймовірністю їх зацікавлять [1]. Компанія також використовує великий набір моделей машинного навчання — включно з collaborative filtering та content-based filtering — щоб підвищувати точність рекомендацій [2]. Це не лише покращує користувацький досвід, але й суттєво впливає на утримання абонентів та зниження відтоку клієнтів.

Іншим прикладом є компанія Maersk, яка використовує ШІ у логістиці та управлінні ланцюгами постачань. Зокрема, вони впровадили цифрові двійники (digital twins) для портових операцій, що дозволяє моделювати різні сценарії — наприклад, затори, зміни в графіку роботи, перебої у роботі терміналів — і підготуватися до них завчасно. Ці інструменти допомагають не лише вищій ефективності операцій, але й у забезпеченні більшої прозорості та передбачуваності логістичних процесів для клієнтів [3]. Maersk також активно застосовує edge computing та IoT разом із штучним інтелектом для автоматизації, обробки даних у реальному часі на терміналах і оптимізації операцій, пов’язаних із контейнерними перевезеннями [3].

Наукові дослідження підтверджують, що ШІ-конструкції трансформують міжнародний бізнес у кількох ключових напрямках. Один із них — операційна ефективність: систематичні огляди показують, що штучний інтелект у управлінні ланцюгами поставок значно покращує планування, управління запасами, прогнозування попиту та зниження витрат [4]. Наприклад, в статті The role of artificial intelligence in supply chain management: mapping the territory описано головні тенденції й кластери досліджень у сфері SCM, серед яких demand planning, network design та зелений ланцюг поставок [4]. Другий напрям — клієнтоорієнтованість і персоналізація: дослідження «AI-powered marketing: What, where, and how?» описує, як ШІ використовується у різних маркетингових функціях — від персоналізованої реклами до обробки соціальних мереж — з метою підвищити рівень взаємодії із споживачами у міжнародному середовищі [5]. Також дослідження «Understanding Customer Responses to AI-

Driven Recommendations and Personalized Advertisements» аналізує реакції клієнтів на рекомендації і персоналізовану рекламу, виявляючи ключові фактори, що впливають на прийняття таких технологій [6].

Разом із перевагами існують і значні виклики. Перший виклик — правове й етичне регулювання: закони про захист персональних даних, авторське право, GDPR в Європі та інші регуляції в різних країнах створюють потребу у чіткому дотриманні стандартів і прозорості. Другий — кадрові та організаційні: багато компаній стикається з браком спеціалістів у сфері даних, машинного навчання та AI, необхідністю перекваліфікації персоналу та змін корпоративної культури. Третій — технологічні та інфраструктурні бар'єри: необхідність високої якості й обсягу даних, забезпечення кібербезпеки, можливі збої у роботі систем, залежність від зовнішніх технологічних провайдерів. Четвертий — ризик нерівності між країнами: компанії із розвинених ринків мають більше ресурсів і кращі можливості для впровадження ШІ, що може вести до розриву у конкурентоспроможності між країнами.

Штучний інтелект уже сьогодні відіграє роль потужного рушія трансформації міжнародного бізнесу в сфері підприємництва та обслуговування, змінюючи способи взаємодії з клієнтами, оптимізації операцій і побудови бізнес-моделей. Підприємства, які здатні стратегічно інтегрувати ШІ в свої стратегії, отримують конкурентну перевагу, гнучкість та адаптивність у глобальному середовищі. Водночас для сталого розвитку такої трансформації потрібно балансування технологічних інновацій зі стандартами етики, правовими нормами та соціальною відповідальністю.

Список використаних джерел:

1. Blog N. T. Foundation Model for Personalized Recommendation. Medium. URL: https://netflixtechblog.com/foundation-model-for-personalized-recommendation-1a0bd8e02d39 (date of access: 15.09.2025).

2. Litslink, "How Does Netflix Use AI to Personalize Recommendations?", Litslink Blog. URL: https://litslink.com/blog/all-about-netflix-artificial-intelligence-the-truth-behind-personalized-content [переглянуто 2025]

3. Eye on the future - AI in supply chains and logistics. Maersk | Integrated Container Logistics & Supply Chain Services. URL: https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2024/07/02/ai-in-logistics-and-supply-chains (date of access: 15.09.2025).

4. Culot G., Podrecca M., Nassimben G. Artificial intelligence in supply chain management. ELSEVIER. 2024. No. 162.

5. Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. AI-powered marketing: What, where, and how?. ELSEVIER. 2024. Vol. 77.

6. Hardcastle, K., "Understanding Customer Responses to AI-Driven Recommendations and Personalized Advertisements", Journal of Advertising / ScienceDirect / Tandfonline, 2025.

СІКАЛО М. В.
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

АРХІТЕКТУРА ДАНИХ ТА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА: СИНЕРГІЯ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ

Цифрова трансформація радикально змінює економічні моделі та роль держави. Щоб перетворити цифрові рішення на відчутні прирости продуктивності, публічне управління має діяти як «архітектор» стандартів і даних, фасилітатор інновацій і інвестор у спільні платформи. Український контекст — особливий: війна вимагає безперервності публічних сервісів, кіберстійкості та прискореного розвитку критичної цифрової інфраструктури, а також швидкої модернізації управлінських процесів, щоб підтримати відбудову та експортний потенціал секторів.

Ключовими проривними ідеями цифрової трансформації, втіленими на України є «держава як платформа» (єдині компоненти ідентифікації, підпису, платежів, повідомлень;

відкриті API), управління на основі даних (data-driven policy) із захистом приватності, проактивні послуги за життєвими подіями (proactive-by-design), інтероперабельність «once-only» і стандартизовані каталоги даних, регуляторні «пісочниці» для ШІ/фінтеху/логістики, а також державно-приватні партнерства, що покривають весь життєвий цикл рішень (постачання–експлуатація–сервіс) з оплатою за досягнутий результат. Серед інституційних інновацій, в першу чергу, слід виділити такі, як мережа керівників цифрової трансформації (CDTO) у центральних органах виконавчої влади та орган місцевого самоврядування, офіси управління програмами (PMO), архітектурні ради даних, спільні центри компетенцій та навчальні треки для держслужбовців і муніципалітетів.

Є низка практичних кейсів, які є здобутками української держави, серед яких особливе місце посідають такі, як: «Дія» - спростила адмінпроцедури для громадян і бізнесу, підвищивши інклюзію та швидкість доступу до послуг; Prozorro - довела ефективність конкурентних електронних закупівель і знизила транзакційні витрати держави та постачальників; Smart City-рішення (е-квиток, відеоаналітика безпеки, диспетчеризація ЖКГ, відкриті міські дані) - поліпшують якість життя та умови для МСП; цифровізація податків і митниці (е-кабінети, ризик-орієнтовані перевірки, «є-Митниця», е-ТТН) - скорочує час і вартість взаємодії з державою та зменшує поле для зловживань. В ОПК і логістиці цифрові двійники, телеметрія та аналітика підсилюють керованість ланцюгів постачання і сервісну готовність.

Серед больових точок, які ще належить усунути: цифровий розрив між «лідерами» та громадами без базової ІКТ-інфраструктури; фрагментація платформ та ризик vendor lock-in; неповна інтероперабельність із державними та міжмуніципальними реєстрами; нерівномірна якість первинних даних; загрози приватності й кіберстійкості в умовах постійних атак; доступність сервісів для людей з інвалідністю; дефіцит фахівців і сталі моделі фінансування. Для мінімізації ризиків потрібна низка заходів: єдині технічні стандарти і профілі даних, державні API-шлюзи, незалежний аудит безпеки та алгоритмів, обов'язкові машиночитні формати, офлайн-альтернативи на випадок збоїв, програмне підсилення компетенцій CDTO/PMO, а також конкурсний ДПП з контрактами життєвого циклу (LCC) і прозорими KPI.

В горизонті 2025–2030 років з метою розвитку потенціалу цифрової держави маємо запровадити нові та вдосконалити вже започатковані ініціативи, серед яких масштабування проактивних послуг і «життєвих подій», повна гармонізація з рамками ЄС (eIDAS 2.0, Interoperable Europe), єдина національна модель даних і каталоги метаданих, наскрізні реєстрові інтеграції «tender-to-pay» та «permit-to-operate», розумні регіони на базі спільних дата-платформ громад, індустріальні кейси Індустрії 4.0/Agro 4.0, а в публічних закупівлях — енд-ту-енд простежуваність, ризик-індикатори й аналітика змов. Поєднання інноваційних підходів, гнучких інституцій і перевірених практик дає шанс перетворити цифровізацію на стійкий драйвер економічного зростання та вищої якості життя, а Україні — закріпитися як експортер рішень GovTech.

ЧЕРНЕНКО М.А.
МЕЛЬНИК В. В.
Державний торгівельно-економічний університет

«ДІЯ» ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку людської цивілізації, що сприяє формуванню інклюзивного суспільства, удосконаленню механізмів державного управління та розширенню доступу до послуг у сферах охорони здоров'я, освіти й банківської справи. Вона підвищує якість і охоплення державних послуг, полегшує співпрацю між людьми та забезпечує доступ до ширшого асортименту товарів за нижчими цінами. Пандемія COVID-19 підкреслила критичну роль цифрових технологій у забезпеченні добробуту населення та економічного зростання.

У сфері послуг цифрові технології дозволяють здійснювати діяльність з будь-якого місця у світі, проводити відеоконференції та купувати товари через Інтернет. Цифровізація сприяє вирішенню соціальних проблем, полегшуючи доступ до основних послуг у сфері охорони здоров'я- електронна система охорони здоров'я, освіти- дистанційне навчання, фінансових послуг, а також підвищуючи прозорість і ефективність урядової діяльності- електронний уряд: системи електронних регламентів та реєстрацій [1].

З моменту створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році темпи цифровізації в Україні значно зросли, ставши пріоритетом державної політики. Ключовою метою стало впровадження ініціативи «Держава у смартфоні», запропонованої президентом Володимиром Зеленським. Завдяки діяльності Міністерства у державному секторі запроваджено інновації, зокрема спільну IT-інфраструктуру для надання електронних державних послуг, що оптимізувало державні процеси та підвищило доступність послуг для громадян.

Застосунок «Дія», запущений у 2020 році, реалізував ту саму концепцію «Держави у смартфоні» та зайняв важливе місце в повсякденному житті українців. Ним користуються близько 21 млн громадян, що становить половину населення України. «Дія» зменшила бюрократію, усунула людський фактор у взаємодії з державою та зробила послуги простішими й зручнішими. Досвід України в цифровізації привертає увагу десятків країн, а сам застосунок визнано одним із найкращих винаходів світу за версією журналу TIME [2].

Феномен «Дії» полягає в інтеграції ключових документів: 4,7 млн ID-карток, 12,2 млн закордонних паспортів та 6,6 млн водійських посвідчень. Україна посідає четверте місце в Європі за наявністю цифрових водійських прав. Користувачі можуть сплачувати штрафи кількома кліками або передавати техпаспорт родичам чи знайомим, що за весь час використання призвело до сплати штрафів на понад 400 млн грн та понад 100 тис. передач автомобілів. Серед популярних послуг для підприємців — реєстрація ФОП та ТОВ, яка є найшвидшою у світі: за 10 хвилин з цифровим паспортом та підписом у «Дії» можна відкрити ФОП не виходячи з дому. Застосунок пропонує онлайн-послуги для осіб з інвалідністю, дозволяючи отримувати соціальну допомогу без відвідування установ. Через «Дія.Гід» можна подати заяву на державну соціальну допомогу для осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю. Військовозобов'язані можуть отримати електронний військово-обліковий документ з QR-кодом для швидкої перевірки, що спрощує підтвердження статусу та зменшує потребу в паперових документах [4].

Архітектура «Дії» розроблена з урахуванням потенційних кібератак і загроз, що робить її стійкою до воєнних умов. Застосунок не зберігає персональні дані користувачів, забезпечуючи високий рівень безпеки.

За три роки роботи «Дія» увійшла в історію світової цифровізації: Україна не лише переймає іноземний досвід, а й експортує власний. Першим кейсом став державний застосунок mRiik в Естонії — найбільш діджиталізованої країні, створений на базі коду, архітектури та дизайну «Дії». Експорт «Дії» слугує елементом цифрової дипломатії, посилюючи бренд України, репутацію та політичний вплив. Застосунок позиціонує себе як самодостатній продукт. Наразі ведуться переговори з понад п'ятьма країнами Європи, Азії та Африки щодо впровадження подібних рішень [3].

Україна досягла значних успіхів у розвитку цифрових державних послуг, отримавши міжнародне визнання. За рейтингом Online Services Index (частина E-Government Development Index від ООН), країна посіла 5 місце серед 193 держав. У 2018 році позиція становила 102-ге, що свідчить про стрімкий прогрес. У жовтні 2024 року «Дію» включено до рейтингу Best Inventions 2024 журналу TIME у категорії Apps & Software, підкреслюючи її інноваційність та вплив на цифрові державні послуги [4]. Застосунок «Дія» є лише початком цифрової трансформації України. У майбутньому планується розширення функціональності, додавання нових послуг, впровадження блокчейн-технологій для підвищення безпеки та прозорості даних, а також інтеграція з міжнародними сервісами для полегшення взаємодії з органами влади інших країн [5].

Цифровізація особливо ефективна в сферах з високими корупційними ризиками: будівництво, дипломування моряків, статус ВПО та видача COVID-сертифікатів. У будівництві, традиційно корумпованій сфері, послуги надаються через «Дію» без прямого контакту з посадовцями, що щорічно заощаджує понад 3,3 млрд грн на хабарі та посередників. За прогнозами аналітиків, ефект від цифровізації таких послуг на ВВП до 2035 року сягне 1%, оскільки заощаджені кошти спрямовуватимуться на розвиток і активізуватимуть економіку [6]. Застосунок «Дія» продовжує еволюціонувати, забезпечуючи оперативний доступ до державних послуг у лічені кліки, усуваючи бюрократичні бар'єри та оптимізуючи часові ресурси громадян.

Список використаних джерел:

1. Катерина Маркевич. (2021 р., 6 вересня). “Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів”. URL: https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv
2. Kitsoft. (2024 р., 7 листопада). “Виклики, переваги і перспективи цифровізації в Україні: CEO Kitsoft для SPEKA”. URL: https://kitsoft.ua/ua/news/vikliki-perevagi-i-perspektivi-cifrovizaciyi-v-ukrayini-ceo-kitsoft-dlya-speka
3. Економічна правда. Михайло Федоров. (2023 р., 14 лютого). “Дії 3 роки. Як Україна отримала місце у світовій історії цифровізації?”. URL: https://epravda.com.ua/columns/2023/02/14/697034/
4. Fact News. Вікторія Польнікова. (2025 р., 8 січня). “Український досвід цифровізації: чому світ визнає Дію однією з найкращих інновацій”. URL: https://fact-news.com.ua/ukrainskiy-dosvid-tsifrovizatsii-chomu-svit-viznae-diyu-odnieyu-z-naykraschih-innovatsiy/
5. 24 Канал. Ольга Котів. (2024 р. 27 липня). “Цифровізація України: диджиталізація, які послуги є, дії”. URL: https://24tv.ua/tsifrovizatsiya-ukrayini-didzhitalizatsiya-yaki-poslugi-ye-diyi_n2603522
6. Прес-офіс Міністерства. (2025 р., 15 вересня). “Цифровізація проти корупції — як Дія заощаджує державі 7,4 млрд грн на рік”. URL: https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-proti-koruptsii-yak-diya-zaoshchadzhue-derzhavi-74-mlrd-grn-na-rik

ШЕВЧУК О. А.
Західноукраїнський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЙОГО ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Цифровізація надає бухгалтерському обліку нових функціональних вимірів, серед яких першорядне місце посідає інформативність. Суть цього аспекту полягає у формуванні системи достовірної, повної та оперативної інформації, що задовольняє потреби зацікавлених сторін. Якщо раніше облікові дані були орієнтовані здебільшого на внутрішні потреби підприємств і контролюючих органів, то в умовах цифрової економіки користувачі отримують змогу формувати індивідуальні інформаційні запити, а завдання обліку полягає у швидкому реагуванні на них. Це робить систему більш гнучкою, однак водночас підвищує відповідальність за якість та достовірність даних, адже помилки або викривлення інформації можуть мати критично негативні наслідки як для самих підприємств, так і для суспільних інститутів, які приймають рішення на основі цієї інформації.

Водночас сучасні інформаційно-комунікаційні технології надають бухгалтерському обліку інтегративної функції. Збирання, збереження і використання даних відбувається у єдиних інформаційних системах, що ґрунтуються на принципах «Big data» і штучного інтелекту. Це дозволяє створювати комплексні бази даних, які поєднують розрізнені інформаційні масиви та формують основу для фінансових і управлінських рішень. Інтегрована звітність, яка включає фінансові й нефінансові показники, у цифровій економіці стає ключовим елементом бізнес-комунікацій, забезпечуючи прозорість діяльності не лише на

корпоративному, а й на національному рівні. Невід'ємним елементом цифрової трансформації є комунікаційна роль бухгалтерського обліку. У сучасних умовах усі ділові процеси — від укладання контрактів і проведення публічних закупівель до взаємодії з органами державної влади та міжнародними інституціями — реалізуються через електронні канали. Бухгалтерський облік тут виконує функцію посередника, який забезпечує своєчасну передачу інформації у потрібному обсязі та у відповідній формі. Це знімає інформаційні бар'єри, але одночасно висуває високі вимоги до швидкості обробки даних і до якості комунікацій, адже саме від ефективності передачі залежить результативність управлінських рішень у публічній сфері.

Інституціональна роль бухгалтерського обліку в цифровій економіці полягає у його здатності адаптуватися до вимог глобалізації та стандартизації. У сучасному світі публічні інститути, міжнародні організації та національні уряди висувають до облікових систем нові вимоги, що передбачають поєднання єдиних міжнародних правил із національними особливостями. Бухгалтерський облік виступає в цьому процесі інститутом, що здатний гармонізувати формальні та неформальні правила обробки інформації, забезпечуючи водночас прозорість і сталість господарських відносин. Завдяки цифровим технологіям одна й та сама база даних може формувати різні звітні документи, адаптовані до інформаційних потреб окремих інституцій, що значно полегшує взаємодію держави, бізнесу та громадськості.

Оптимізаційна роль обліку полягає у реінжинірингу бізнес-процесів, алгоритмізації інформаційних потоків, усуненні дублювання та створенні ефективного електронного документообігу, що є критично важливим для функціонування публічних структур у цифровій економіці. Не менш значущою є протекторна функція бухгалтерського обліку. В умовах цифровізації виникають не лише нові фінансові, а й кібернетичні загрози. Облік і контроль покликані забезпечувати фінансову безпеку, прогнозувати й попереджувати ризики банкрутства, а також захищати інформаційні ресурси від незаконних посягань. У публічній сфері ця функція має особливе значення, адже йдеться не тільки про безпеку окремих суб'єктів господарювання, а й про довіру громадян до державних інститутів, прозорість використання бюджетних коштів і захист суспільних інтересів.

ШУЛЬГАЧ І. Р.
Державний торговельно-економічний університет

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ У ДОБУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ

У сучасному світі цифрові технології перестали означати просто електронний папір, вони зараз відіграють одну з головних ролей у розвитку уряду та суспільства. Залежно від коефіцієнта надійності цифрових технологій, швидкості прийняття рішень, рівня прозорості в управлінні, доступності послуг формується ефективність політичної системи загалом. Для України актуальність цього питання посилюється одразу кількома факторами. По-перше, євроінтеграційний курс країни передбачає адаптацію до європейських стандартів цифрового врядування, які вимагають уніфікованих процедур, високих стандартів безпеки та відкритості даних. По-друге, в умовах війни й гібридних загроз цифрові сервіси стали інструментом забезпечення безперервності управління, доступу громадян до послуг навіть у кризових обставинах, а також захисту інформаційного простору від зовнішнього втручання. По-третє, цифровізація виступає одним із основних драйверів економічної та соціальної модернізації, адже сприяє зменшенню бюрократії, боротьбі з корупцією та розширенню можливостей для участі громадян у політичному житті.

Однак цифрова епоха принесла й нові виклики – технології інформаційного впливу дедалі активніше формують не лише громадську думку, а й безпосередньо впливають на процеси прийняття політичних рішень. Алгоритми соціальних мереж, системи таргетингу та аналітика великих даних дозволяють політичним акторам моделювати поведінку аудиторії, створюючи інформаційні «бульбашки» і спрямовуючи увагу громадян на потрібні меседжі.

Таким чином, цифрові інструменти стають не лише засобом комунікації, а й потужною зброєю у сфері політичного впливу, що здатна як підвищити прозорість, так і спотворити політичний процес. Прикладом конструктивного використання є система «Дія», яка не лише надає електронні послуги, а й виступає каналом для комунікації держави з громадянами. Водночас надмірна концентрація інформаційних потоків у руках держави чи великих корпорацій створює ризики маніпуляцій та контролю над суспільною думкою.

Впровадження цифрових технологій відкриває широкі перспективи для розвитку суспільства. Електронні сервіси підвищують прозорість і підзвітність державних інституцій: громадяни отримують змогу контролювати діяльність влади, користуватися відкритими даними та відстежувати ухвалені рішення у режимі реального часу. Це формує нову політичну культуру, засновану на довірі й відкритості. Додатковою перевагою є економія часу та ресурсів: реєстрація бізнесу, подача заяв чи отримання документів онлайн скорочує бюрократичні бар'єри, мінімізує контакти з чиновниками й зменшує ризики корупції. Водночас цифрові технології відкривають громадянам нові канали участі у політичних процесах — від подачі електронних петицій і голосувань до участі в онлайн-консультаціях із представниками влади. Усе це свідчить, що цифровізація є не лише технічним оновленням, а й інструментом демократизації.

Проте технології інформаційного впливу можуть діяти і в протилежному напрямку — посилювати поляризацію, радикалізувати суспільні настрої та створювати штучну згоду через алгоритмічне підсилення односторонніх меседжів. У політичному контексті це проявляється у використанні фреймінгу, мікротаргетингу та керованих інформаційних кампаній, які формують у громадян відчуття, що певне рішення є «єдино правильним». Такі механізми активно застосовуються не лише у виборчих процесах, а й під час ухвалення державних рішень, впливаючи на громадський тиск, емоційний фон і легітимність політичних дій.

Разом з тим існують серйозні бар'єри, що гальмують розвиток цифрових реформ. Одним із ключових є інституційно-правовий. Законодавча база в багатьох випадках не відповідає сучасним потребам. Чимало норм було ухвалено ще до появи цифрових технологій, а відсутність єдиних стандартів обміну даними ускладнює інтеграцію державних реєстрів. Нерідко бракує чіткої правової основи для використання новітніх рішень — таких як електронний документообіг, блокчейн чи цифрова ідентифікація. В Україні ще й досі слабка гармонізація законодавства з європейськими практиками, що створює бар'єри для інтеграції у єдиний європейський цифровий простір.

Не менш значними є технічні та інфраструктурні обмеження. Україна стикається з «цифровим розривом» між містами та сільськими громадами: у великих центрах активно впроваджуються електронні послуги, тоді як у віддалених районах люди досі мають обмежений доступ до якісного інтернету. Чимало інформаційних систем державних установ застаріли й виявилися несумісними з новими платформами. Це породжує дублювання функцій і технічні труднощі в роботі органів влади. Водночас бюджетне фінансування часто є недостатнім, що змушує покладатися на зовнішніх IT-постачальників. Така залежність загрожує монополізацією ринку і стримує розвиток власних інноваційних рішень.

Людський фактор теж залишається слабкою ланкою цифровізації. Значна частина державних службовців не має належних цифрових навичок, що гальмує впровадження реформ. Нові системи часто сприймаються як додаткове навантаження, а не як засіб оптимізації роботи. В Україні відсутня цілісна система підготовки й перепідготовки кадрів у сфері е-врядування. Курси підвищення кваліфікації проводяться нерегулярно й не завжди відповідають сучасним потребам. У результаті технічні можливості країни випереджають готовність персоналу ефективно їх використовувати.

Соціально-політичні виклики проявляються у низькій довірі до цифрових сервісів. Частина громадян побоюється витоку даних або зловживань владою. Особливо проблемним є питання цифрової нерівності: старші люди, мешканці сіл та малозабезпечені громадяни рідше користуються е-сервісами, що ризикує поглибити соціальне розшарування. Окрім цього, надмірна централізація баз даних створює ризик посилення контролю за громадянами.

Окрему загрозу становить інформаційна безпека, тісно пов'язана з технологіями інформаційного впливу. Україна неодноразово ставала об'єктом кібератак і дезінформаційних кампаній, спрямованих на державні установи, критичну інфраструктуру та політичне керівництво. В умовах війни й гібридних загроз ця проблема лише посилюється. При цьому у багатьох органах влади бракує сучасних протоколів захисту, а підготовка фахівців не завжди відповідає рівню ризиків.

Сучасні гібридні загрози поєднують військові, економічні, кібернетичні та інформаційні інструменти впливу, створюючи складне середовище, у якому важко відрізнити правду від маніпуляції. Інформаційні атаки, кампанії дезінформації, втручання у цифрові інфраструктури та використання соціальних мереж для впливу на емоції громадян — це нова форма ведення політичної боротьби. В Україні такі інструменти неодноразово застосовувалися для підриву довіри до влади, посилення внутрішньої поляризації та спроб зовнішнього впливу на політичні рішення. Цифрова вразливість державних систем і водночас висока медіаактивність населення роблять країну особливо чутливою до гібридних операцій. Тому забезпечення інформаційної стійкості має стати пріоритетом державної політики поряд із розвитком цифрових сервісів.

Підсумовуючи, треба зазначити, що цифровізація публічної сфери — це процес, який охоплює правові, технічні, кадрові, соціальні та безпекові аспекти. Проте в умовах гібридних загроз і активного використання технологій інформаційного впливу питання цифрової трансформації виходить далеко за межі технічного оновлення. Йдеться про здатність держави не лише забезпечити ефективне управління, а й зберегти суверенність власного інформаційного простору. Забезпечення прозорості алгоритмів, розвиток медіаграмотності громадян, зміцнення кіберзахисту та стратегічних комунікацій мають стати ключовими складовими державної політики. Лише комплексний підхід, який полягає у поєднанні правових реформ, модернізації інфраструктури, розвитку людського капіталу та інформаційної стійкості, є здатним перетворити цифровізацію на справжній інструмент демократизації, а не на поле для маніпуляцій і гібридного тиску.

ЯРИЧ І. Я.
Державний навчальний заклад «Львівське вище професійне училище технологій та сервісу»

ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У XXI столітті цифровізація стала не просто технологічним трендом, а ключовим чинником розвитку держав, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності публічного управління. Цифрові технології змінюють спосіб взаємодії громадян із державою, створюють нові можливості для надання адміністративних послуг, участі у прийнятті рішень і контролі за владою. Проте для того, щоб ці переваги були доступні всім, необхідно забезпечити цифрову інклюзію – залучення кожного громадянина до цифрового простору незалежно від соціальних, економічних чи фізичних обмежень.

Цифрова інклюзія – це процес забезпечення рівного доступу до цифрових технологій, інтернету та електронних послуг, а також формування відповідних компетентностей для їх ефективного використання. Вона охоплює не лише технічний аспект (наявність пристроїв, інтернет-з'єднання), а й соціальний, освітній та культурний виміри, які впливають на здатність людини бути повноцінним учасником цифрового суспільства.

Для України, яка активно впроваджує проєкт «Держава у смартфоні», цифрова інклюзія є важливою умовою демократизації публічного управління. Якщо цифрові сервіси будуть доступні лише для частини населення – це створить нову форму соціальної нерівності, що суперечить принципам справедливості та відкритості держави.

Проблематика цифрової інклюзії в українському контексті має декілька вимірів:

✓ цифровий розрив між містом і селом – у сільській місцевості досі спостерігається недостатній рівень доступу до якісного інтернету, сучасного обладнання та цифрової інфраструктури, що обмежує можливості громадян користуватися електронними послугами або брати участь у громадському житті через онлайн-платформи;

✓ низький рівень цифрової грамотності – частина населення, особливо люди старшого віку, мають труднощі із використанням електронних сервісів, не володіють навичками роботи з онлайн-документами чи банківськими додатками, внаслідок цього вони опиняються «поза цифровим суспільством»;

✓ відсутність інклюзивного дизайну цифрових платформ – багато державних веб-ресурсів або мобільних застосунків не адаптовані для людей з інвалідністю: відсутність озвучування, альтернативного тексту чи зручної навігації створює бар'єри для значної частини громадян;

✓ недостатня цифрова компетентність державних службовців – цифровізація управління вимагає не лише технічних рішень, а й підготовлених кадрів, які розуміють принципи електронного урядування, кібербезпеки та роботи з великими даними.

У системі публічного управління цифрова інклюзія повинна розглядатися як інструмент соціальної рівності та елемент людського розвитку. Соціальна політика держави має включати програми, спрямовані на:

✓ забезпечення рівного доступу до інтернету у всіх громадах;

✓ розвиток цифрової освіти та перепідготовки населення;

✓ підтримку вразливих груп (пенсіонерів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб);

✓ підвищення цифрової компетентності службовців, які надають публічні послуги.

Прикладом такої політики є платформа «Дія. Цифрова освіта», яка відкрила безкоштовний доступ до навчальних курсів для всіх охочих.

Країни Європейського Союзу вважають цифрову інклюзію однією з основних складових сталого розвитку. Зокрема, у Фінляндії та Естонії на державному рівні закріплене право громадянина на доступ до інтернету. У Данії функціонують наставницькі програми цифрової підтримки, де волонтери навчають літніх людей користуватися електронними послугами.

Україна поступово адаптує ці підходи, інтегруючи цифрову інклюзію у сферу публічної політики. Під час відбудови країни після війни важливо запозичити міжнародний досвід для розбудови людиноцентричної цифрової держави, у якій технології служать суспільству, а не навпаки.

Для реалізації принципів цифрової інклюзії у публічному управлінні доцільно впроваджувати низку інноваційних підходів:

✓ створення єдиних цифрових просторів громад, де мешканці можуть отримати послуги, подати звернення, сплатити податки чи взяти участь у громадських обговореннях;

✓ використання технологій штучного інтелекту для адаптації електронних платформ під потреби користувачів із різними можливостями;

✓ розвиток мобільних сервісів e-Government, доступних навіть без комп'ютера – лише через смартфон;

✓ впровадження цифрового волонтерства – мережі консультантів, які допомагають громадянам користуватися онлайн-послугами;

✓ створення індикаторів цифрової інклюзії, які б дозволяли моніторити рівень доступності цифрових сервісів у різних регіонах країни.

Після завершення війни цифрова інклюзія стане важливою умовою соціальної єдності та відновлення країни. Вона дозволить забезпечити справедливий доступ до послуг держави для всіх громадян, незалежно від регіону чи статусу. Особливо актуальним буде створення цифрових соціальних платформ для ВПО та ветеранів, які потребують швидкої інтеграції в суспільство.

Крім того, цифрова інклюзія може стати фактором підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному рівні. Країна, де громадяни володіють цифровими навичками, має вищий рівень економічної продуктивності, інноваційності та відкритості.

Цифрова інклюзія – це не лише технологічне завдання, а комплексна стратегія соціальної інтеграції, що поєднує цифрову освіту, доступ до технологій і рівність можливостей. Вона формує основу демократичного суспільства, у якому кожен громадянин має змогу реалізувати свої права через цифрові інструменти.

Для публічного управління цифрова інклюзія стає ключовою передумовою ефективної, прозорої та соціально орієнтованої держави, яка ставить у центр своїх рішень людину. Її розвиток має ґрунтуватися на принципах партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що дозволить побудувати інклюзивне цифрове майбутнє України.

Список використаних джерел:

5. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с. DOI: https://doi.org/10.58521/978-617-552-348-3-2023-236.

6. Інклюзія, соціальна відповідальність та підприємництво. Соціальні інновації для розвитку громад та залучення молоді: матеріали Міжнародної Весняної Школи: Генуя (Італія) – Берлін (Німеччина) – Київ – Мелітополь (Україна), 17 березня – 18 квітня 2025 року. URL: https://surl.li/uiessf (дата звернення: 09.10.2025).

7. Паккі А. Г. Сучасні тенденції цифрових трансформацій в умовах інклюзивного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 40-45. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-6.

СЕКЦІЯ VIII «РИНКОВА АНАЛІТИКА, ЯК ПЕРЕДУМОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПУБЛІЧНИМИ ОРГАНАМИ, ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ, РЕГІОНАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ»

RAFAŁ ŚPIEWAK

GREEN LOGISTICS PERFORMANCE INDEX (GLPI) AS A DECISION-SUPPORT TOOL FOR SUSTAINABLE MARKET DEVELOPMENT IN THE EUROPEAN UNION

Abstract

The aim of this article is to assess how the Green Logistics Performance Index (GLPI) can aid decision-making for policymakers and market analysts focused on sustainable logistics and economic growth in the European Union. The GLPI merges the Logistics Performance Index (LPI) and the Environmental Performance Index (EPI), linking economic efficiency with environmental responsibility. This creates a solid foundation for making informed choices. The study employs Principal Component Analysis (PCA), comparative analysis, and a detailed evaluation of the GLPI framework to measure its effectiveness in assessing logistics performance and sustainability in EU Member States in 2010, 2018, and 2023. The findings show that the GLPI effectively demonstrates the balance between logistics efficiency and environmental sustainability. It also reveals significant regional differences within the EU. While it has some limitations due to its source indicators, the GLPI offers valuable insights for strategic planning, investment prioritization, and policymaking in transport and environmental management. This article highlights the GLPI's potential as a tool for informed policymaking, tracking the European Green Deal goals, and evaluating market competitiveness in European economies.

Keywords: green logistics, sustainable logistics, eco-efficiency, ecologistics, GLPI

WSKAŹNIK WYDAJNOŚCI ZIELONEJ LOGISTYKI (GLPI) JAKO NARZĘDZIE WSPOMAGAJĄCE PODEJMOWANIE DECYZJI NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU RYNKU W UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest ocena, w jaki sposób Wskaźnik Efektywności Zielonej Logistyki (GLPI) może wspomóc proces decyzyjny decydentów i analityków rynku zajmujących się zrównoważoną logistyką i wzrostem gospodarczym w Unii Europejskiej. GLPI łączy Wskaźnik Efektywności Logistycznej (LPI) i Wskaźnik Efektywności Środowiskowej (EPI), łącząc efektywność ekonomiczną z odpowiedzialnością za środowisko. Tworzy to solidną podstawę do podejmowania świadomych wyborów. W badaniu wykorzystano Analizę Głównych Składowych (PCA), analizę porównawczą oraz szczegółową ocenę ram GLPI w celu pomiaru ich skuteczności w ocenie efektywności logistyki i zrównoważonego rozwoju w państwach członkowskich UE w latach 2010, 2018 i 2023. Wyniki pokazują, że GLPI skutecznie ilustruje równowagę między efektywnością logistyki a zrównoważonym rozwojem środowiska. Ujawnia on również istotne różnice regionalne w UE. Chociaż ma pewne ograniczenia ze względu na wskaźniki źródłowe, GLPI oferuje cenne informacje na temat planowania strategicznego, priorytetyzacji inwestycji oraz kształtowania polityki w zakresie transportu i zarządzania środowiskiem. W artykule podkreślono potencjał GLPI jako narzędzia służącego do świadomego kształtowania polityki, śledzenia celów Europejskiego Zielonego Ładu i oceny konkurencyjności rynkowej gospodarek europejskich.

Słowa kluczowe: zielona logistyka, zrównoważona logistyka, ekoefektywność, ekologistyka, GLPI.

ДУБІНІНА М. В.
Миколаївський національний аграрний університет
КУПЧИШИНА О. А.
ГУ ДПС у Миколаївській області

РИНКОВА АНАЛІТИКА БЮДЖЕТНИХ ПРОЦЕСІВ У РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Ринкова аналітика бюджетних процесів є одним із ключових механізмів формування політики регіонального розвитку. Вона дозволяє виявляти структурні особливості фінансування територій, прогнозувати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У випадку Миколаївської області, яка поєднує аграрну спеціалізацію з високим рівнем воєнних руйнувань, питання ефективності бюджетних механізмів набуває особливого значення. Бюджет тут виступає не лише інструментом забезпечення поточних потреб, але й фактором відновлення соціально-економічної стійкості.

Бюджетні процеси сільських територій регіону свідчать про глибоку залежність місцевих громад від трансфертів із державного бюджету. За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році понад дві третини доходів місцевих бюджетів області формувалися за рахунок дотацій і субвенцій. Це знижує рівень фінансової автономії та обмежує можливості громад у реалізації власних стратегій розвитку. З одного боку, така модель забезпечує мінімальні стандарти соціальних послуг навіть у депресивних районах, з іншого – посилює централізацію та знижує стимул до нарощення власної дохідної бази.

Особливу увагу заслуговує оцінка податкового потенціалу територіальних громад. Попри значні аграрні ресурси, податкові надходження у Миколаївській області демонструють нестабільність. Воєнні дії призвели до скорочення посівних площ, зменшення виробництва та проблем із логістикою. Це позначилося на базі оподаткування, зокрема надходженнях від податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку. Втрата частини економічної активності зробила громади більш залежними від зовнішньої підтримки, а бюджетні ризики – системнішими.

Аналіз нерівномірності фінансового забезпечення свідчить про наявність глибоких диспропорцій між громадами. Дослідження Інституту бюджету та соціально-економічних досліджень показують, що різниця у власних доходах на одного мешканця між найбагатшими та найбіднішими громадами області перевищує 3,5 рази. Така ситуація породжує нерівність у доступі населення до якісних послуг та обмежує можливості місцевого розвитку. Механізми горизонтального вирівнювання лише частково компенсують ці дисбаланси.

Видаткова політика місцевих бюджетів також має суперечливий характер. Переважна частина коштів спрямовується на поточні потреби – утримання соціальної інфраструктури, заробітну плату бюджетним працівникам, комунальні послуги. Натомість інвестиційна складова лишається мінімальною. У сільських громадах Миколаївщини капітальні видатки становлять менше 10% від загальної структури, що свідчить про вкрай обмежені можливості для модернізації та розвитку. Це підтверджують і дані Державної служби статистики України, які демонструють падіння частки інвестиційних витрат у загальних бюджетах громад у 2022–2023 роках.

Важливою проблемою є відсутність системного підходу до пріоритизації видатків. Часто ресурси розпорошуються на дрібні проєкти, які не мають довгострокового ефекту. У результаті зростає ризик неефективного використання бюджетних коштів. Низький рівень стратегічного планування на місцях поєднується з браком аналітичних інструментів для оцінки ефективності витрат. Це знижує результативність фінансової політики та гальмує процес відновлення регіону.

Проблематика ринкової аналітики бюджетних процесів також пов’язана з якістю статистичних даних. Незважаючи на розвиток відкритих фінансових платформ, таких як «Є-data» чи портал «Open Budget», громади часто не мають фахівців для системного аналізу цих даних. Унаслідок цього рішення ухвалюються без належної оцінки альтернативних сценаріїв.

Недостатня компетентність у сфері бюджетної аналітики посилює залежність від централізованих приписів і зменшує простір для інноваційних рішень на місцевому рівні.

Варто відзначити, що вплив воєнних чинників створює нові виклики для бюджетного планування. Значна частина ресурсів спрямовується на ліквідацію наслідків руйнувань, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення оборонних потреб. Це призводить до вимушеного скорочення фінансування розвитку інфраструктури, освіти чи охорони здоров'я. Таким чином, громади перебувають у стані постійного вибору між поточним виживанням і перспективними інвестиціями.

У науковій дискусії все частіше порушується питання про необхідність переосмислення ролі держави у підтримці сільських територій. Дослідження Світового банку підтверджують, що надмірна залежність від трансфертів знижує інституційну спроможність місцевого самоврядування. Для Миколаївської області така залежність є подвійно ризикованою, оскільки вона поєднується з руйнацією місцевої економіки та міграцією населення. Це вимагає пошуку нових механізмів залучення ресурсів і стимулювання місцевого підприємництва як основи податкової бази.

Подальший аналіз бюджетних процесів у сільських громадах Миколаївщини засвідчує, що ключовим обмеженням розвитку є дисбаланс між короткостроковими потребами та довгостроковими цілями. За умов, коли більшість фінансових рішень ухвалюється під тиском воєнних і гуманітарних викликів, інвестиції у розвиток відсуваються на другий план. Це створює ризик накопичення проблем, які проявляться після стабілізації ситуації. Ринкова аналітика у цьому контексті може виконувати функцію прогнозування, дозволяючи завчасно виявляти ризики та формувати механізми їх подолання.

У регіоні актуальним є формування нових підходів до оцінки ефективності видатків. Якщо перший рівень аналізу зводиться до контролю фінансової дисципліни, то другий – до оцінки соціально-економічних ефектів витрат. Для Миколаївської області це означає, що кожна бюджетна гривня має розглядатися не лише крізь призму звітності, а й з урахуванням впливу на зайнятість, якість послуг і розвиток малого бізнесу. Подібна оцінка дає змогу переходити від формального розподілу ресурсів до їх стратегічного спрямування.

Важливим напрямом є інтеграція даних про демографічні процеси у бюджетне планування. Масові міграції, викликані війною, змінили структуру трудових ресурсів і попит на соціальні послуги. Частина територій втратила платників податків, інші – відчули зростання навантаження через приплив внутрішньо переміщених осіб. Аналітика бюджетних процесів, що враховує ці зміни, може стати підґрунтям для корекції фінансової політики та оптимізації витрат.

Не менш актуальним є впровадження інноваційних інструментів управління бюджетом. У світовій практиці дедалі частіше застосовуються програмно-цільовий метод і проєктне фінансування, які пов'язують витрати з конкретними результатами. Для Миколаївської області це критично, адже громади потребують не лише фінансування, а й ресурсів, спрямованих на відновлення й розвиток. Реалізація таких інструментів потребує зростання аналітичної спроможності місцевої влади та активнішої участі громадян у бюджетному процесі.

З огляду на стратегічні завдання післявоєнного відновлення, доцільним виглядає формування регіональної системи бюджетних індикаторів, яка забезпечувала б комплексну оцінку стану фінансів і перспектив розвитку сільських територій. До складу такої системи можуть увійти не лише традиційні показники доходів і видатків, а й коефіцієнти інвестиційної активності, рівень забезпечення соціальною інфраструктурою, індекси нерівності та інші параметри, що відображають якість життя населення. Використання цих інструментів дозволить органам влади переходити від формального управління ресурсами до ухвалення рішень, заснованих на порівняльному аналізі та об'єктивній оцінці ефективності бюджетної політики.

Ринкова аналітика в контексті бюджетних процесів постає не просто технічним засобом збору та узагальнення даних, а передусім інструментом стратегічного управління. Вона

створює можливості для проактивного прогнозування, формування довгострокових сценаріїв і узгодження фінансових рішень із цілями регіонального розвитку.

КАШКАЛДА В. В.
Полтавський університет економіки і торгівлі

ВПЛИВ МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА РОЗВИТОК МІСЦЕВИХ ГРОМАД ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах невизначеності та кризових явищ роль монетарного регулювання центральних банків набуває особливої ваги не лише на макрорівні, а й у контексті розвитку місцевих громад і підприємництва. Монетарна політика національних регуляторів визначає умови кредитування, рівень доступності фінансових ресурсів, темпи інфляції та, у цілому, загальну динаміку економічної активності. Для України, яка проходить складні етапи трансформації, важливо аналізувати, яким чином монетарна політика впливає на фінансову спроможність територіальних громад та бізнесу, що функціонує на їхній території. Адже саме збалансована грошово-кредитна політика створює умови для сталого розвитку територіальних економік [1, 2].

Монетарне регулювання традиційно розглядається у макроекономічному вимірі як сукупність заходів центрального банку, спрямованих на управління грошовою масою, рівнем процентних ставок та валютним курсом з метою досягнення цінової (економічної) стабільності. У розвинених країнах монетарна політика впливає на економіку через розвинуті фінансові ринки, у країнах з трансформаційною економікою – переважно через банківський сектор. Беззаперечним є те, що наслідки монетарного регулювання безпосередньо відчуваються на рівні місцевих громад і бізнесу. Так, на рівні місцевих громад вплив монетарного регулювання визначається через фіскальну спроможність органів місцевого самоврядування (купівельна спроможність бюджетів, доступ до кредитних ресурсів), інвестиційну привабливість територій, можливості підприємництва щодо залучення фінансових ресурсів.

У контексті децентралізації саме фінансова автономія громад залежить від умов монетарного середовища. Підвищення облікової ставки НБУ призводить до зростання вартості муніципальних запозичень, що обмежує інфраструктурні інвестиції. Натомість стабілізація інфляційних процесів сприяє збереженню реальної вартості бюджетних надходжень і плануванню довгострокових проєктів. Монетарне регулювання включає реалізацію політики таргетування інфляції та утримання її рівня в межах 5% (високий рівень інфляції знижує реальну купівельну спроможність місцевих бюджетів, обмежуючи фінансування соціально-економічного розвитку); політику управління процентними ставками (зростання облікової ставки НБУ підвищує вартість запозичень для громад, обмежуючи інвестиційні проєкти на місцевому рівні), кредитну політику (жорстка монетарна політика ускладнює залучення коштів для фінансування інфраструктурних ініціатив), формування сприятливого інвестиційного клімату (стабільність монетарної політики формує передумови для надходження приватних і міжнародних інвестицій у регіони). У сукупності ці напрями демонструють, що монетарне регулювання є ключовим чинником формування фінансової спроможності місцевих громад та активізації підприємницької діяльності, забезпечуючи сталий розвиток території. Ефективність реалізації стратегій сталого розвитку громад залежить від балансу монетарної політики, яка повинна враховувати потреби локального рівня.

Вплив монетарного регулювання на підприємництво, а саме малий і середній бізнес (МСБ) як ключовий елемент економіки громад, який забезпечує робочі місця, податкові надходження та інноваційний розвиток, виявляється через такі напрями, як кредитний (висока вартість кредитних ресурсів блокує розвиток малого й середнього бізнесу, тоді як пільгові програми («5-7-9%») частково компенсують проблему), інвестиційний (стабільна грошово-кредитна політика знижує ризики для інвесторів та полегшує доступ бізнесу до капіталу), інфляційні очікування (прогнозована інфляція дозволяє бізнесу ефективно планувати витрати

та ціни, а непередбачувані коливання призводять до втрати фінансової стійкості бізнесу), цифрові фінанси (розвиток інструментів безготівкових розрахунків, онлайн-кредитування й фінтех-рішення, що стимулюється регулятором, відкриває нові можливості для підприємців у віддалених регіонах) [3-6].

Монетарне регулювання НБУ сьогодні має надзвичайну актуальність, оскільки забезпечує цінову стабільність, підтримку довіри до національної валюти, можливості для відновлення економіки та створює умови для залучення інвестицій і міжнародної допомоги, проте його реалізація ускладнена низкою проблем: високими безпековими ризиками та інфляційними шоками з боку витрат, залежністю від зовнішнього фінансування, обмеженістю валютних ресурсів, диспропорціями між регіонами та низькою передбачуваністю в умовах війни, що вимагає від НБУ балансу між жорсткістю монетарних інструментів і гнучкістю їх застосування. Ці фактори ускладнюють досягнення балансу між макрофінансовою стабільністю та потребами місцевого розвитку.

На нашу думку, нині потрібно шукати способи посилення впливу монетарного регулювання на розвиток громад та підприємництва через запровадження механізмів цільового кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу через державні програми з частковою компенсацією вартості кредиту та/ або із залученням державних і міжнародних фінансових інституцій; випуск муніципальних облігацій як інструменту залучення ресурсів для регіонального розвитку; посилення комунікації НБУ з громадами та бізнесом для узгодження макро- та мікроекономічних цілей; розвиток цифрових фінансових інструментів для підвищення доступності фінансових ресурсів у віддалених регіонах; забезпечення прозорості комунікації НБУ з бізнесом і громадами для підвищення прозорості монетарних рішень; залучення міжнародних фінансових організацій до підтримки регіональних проєктів та програм.

Таким чином, ефективна монетарна політика регулятора здатна стати рушієм для підприємництва та фінансової спроможності громад, стимулюючи інвестиційну активність, забезпечити фінансову стійкість та сприяти зростанню добробуту населення. У цьому контексті є потреба у пошуку оптимального балансу між забезпеченням макрофінансової стабільності та підтримкою локальної економіки, оскільки впровадження адаптивних механізмів монетарного регулювання, які враховують потреби громад і підприємництва, є необхідною умовою сталого розвитку країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Гасій О. В., Луцишін О. Ю., Кашкалда В. В. Теоретичні засади сталого розвитку в контексті управління на муніципальному рівні. *Ефективна економіка.* 2024. №6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059ю
2. Кашкалда В. В., Луцишін О. Ю. Політика НБУ для стимулювання залученості банків до фінансування проєктів з відбудови вітчизняної економіки. *Наука і молодь у XXI сторіччі*: збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2025. С. 435-438. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14668.
3. Єгоричева С. Б., Шиндер О. В. Участь банків у забезпеченні інноваційного розвитку регіональної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 6 (68). С. 190-196.
4. Гасій О.В., Скорба О.А., Рошко Н.Б. Вплив Інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100
5. Гасій О.В., Кашкалда В. В. Імпакт-інвестування як фінансовий інструмент досягнення цілей сталого розвитку. *Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (ХДУ, 23-24 січня 2025 р.) / за ред. Мохненка А.С. Івано-Франківськ : ХДУ, 2025. С. 153-156.
6. Шиндер О.В. Соціальна роль банків у розвитку регіонів. *Економіка та держава.* 2010. Вип. 4. С. 97-99.

КУЧМІЙОВА Т. С.
СЕНЧІНА Є. А.
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ, ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ І КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Система моніторингу, оцінювання результатів і коригування стратегічних рішень посідає центральне місце у сучасному стратегічному управлінні територіальних громад, проте на практиці її функціонування часто є фрагментарним і недостатньо інституціоналізованим. Попри те, що вона має забезпечувати безперервний зв'язок між плануванням, реалізацією та аналізом результатів, реальний стан справ свідчить про труднощі у формуванні цілісного механізму, здатного гарантувати гнучке управління змінами та досягнення стратегічних цілей.

Метою дослідження є визначення значення системи моніторингу, оцінювання та коригування стратегічних рішень у місцевому самоврядуванні шляхом узагальнення теоретичних підходів, аналізу української практики та окреслення можливих напрямів її вдосконалення.

У науковій літературі моніторинг і оцінка розглядаються як взаємодоповнювальні процеси: моніторинг слугує інструментом регулярного збору та аналізу даних, тоді як оцінювання забезпечує глибший аналіз ефективності, результативності й впливу стратегічних рішень.

З позицій класичної управлінської теорії моніторинг і оцінювання є частиною циклу стратегічного менеджменту, де стратегія функціонує як динамічний документ, що потребує постійного оновлення [1]. Такий підхід ґрунтується на концепції адаптивного управління, згідно з якою стратегія повинна не лише задавати орієнтири, але й передбачати механізми коригування в умовах невизначеності [2].

Насьогодні виокремлюються кілька основних підходів до моніторингу та оцінки стратегій. По-перше, це система індикаторів, що включає кількісні та якісні показники для вимірювання прогресу (KPI, SMART-індикатори). По-друге, результативно-орієнтоване управління (RBM), що інтегрує моніторинг у всі стадії управлінського процесу. По-третє, партисипативні підходи, які передбачають участь стейкґолдерів у процесі оцінки, що підвищує легітимність та довіру до стратегічних документів. Оцінювання може проводитися у різних формах.

Отже, система моніторингу та оцінки формує циклічний процес, у якому стратегічні рішення не є остаточними, а можуть коригуватися відповідно до нових викликів і можливостей.

В Україні система моніторингу стратегічних документів регламентується низкою нормативних актів. Зокрема, Закон України «Про засади державної регіональної політики» (2015 р.) [4] визначає принцип узгодженості стратегій різних рівнів і передбачає обов'язковість моніторингу та оцінювання їх реалізації. Бюджетний кодекс України закріплює застосування програмно-цільового методу (ПЦМ), що забезпечує зв'язок між цілями стратегії, бюджетними програмами та показниками результативності [5].

Особливе значення мають Методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад (Наказ Міністерство розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265), які встановлюють єдиний підхід до формування системи моніторингу:

- визначення індикаторів;
- щорічна звітність;
- публічність результатів і періодичний перегляд документів [6].

Таким чином, нормативна база створює умови для системного моніторингу та оцінки на рівні громад, забезпечуючи їх інтеграцію в загальнонаціональну систему управління.

На практиці моніторинг і оцінювання стратегій реалізуються у вигляді публічних звітів органів місцевого самоврядування, оновлення планів реалізації та прив'язки проєктів до державних і донорських програм. Наприклад, у низці громад Миколаївської області (Вознесенська, Очаківська, Снігурівська) застосовується портфельний підхід, коли кожен

стратегічний напрям супроводжується набором проєктів із визначеними KPI, що дозволяє регулярно оцінювати прогрес.

У Вознесенській ТГ функціонує система квартальної звітності, де результати стратегічних програм узгоджуються з бюджетними показниками та оприлюднюються для громадськості. У Очаківській громаді План відновлення до 2027 р. включає індикатори повернення населення, відновлення інфраструктури та рівня інвестиційної активності, що дозволяє здійснювати адаптивне коригування залежно від сценаріїв безпекової ситуації.

Важливим інструментом стала платформа DREAM, що забезпечує прозорий облік та відстеження проєктів, пов'язаних зі стратегіями розвитку. Це дозволяє громадам інтегрувати результати моніторингу у формування заявок на фінансування, а донорам і державі – контролювати ефективність використання коштів [7].

Незважаючи на наявність нормативної бази й окремі успішні приклади, система моніторингу та оцінювання в громадах України стикається з низкою викликів, зокрема: недостатній кадровий потенціал у сфері стратегічного менеджменту; обмеженість статистичних даних на локальному рівні; відсутність культури регулярної оцінки та публічного аналізу результатів; фрагментарність застосування індикаторів сталого розвитку.

Подолання цих проблем можливе шляхом розширення програм навчання для органів місцевого самоврядування (U-LEAD, Cities4Cities), запровадження цифрових інструментів моніторингу, активнішого залучення громадськості та бізнесу до оцінювання результатів.

У підсумку зазначимо, що система моніторингу, оцінювання результатів і коригування стратегічних рішень є невід'ємною складовою стратегічного управління в місцевому самоврядуванні. Вона забезпечує прозорість і підзвітність влади, підвищує ефективність використання ресурсів і формує довіру громадян до стратегічних документів. Для українських громад, особливо тих, що функціонують у складних умовах воєнного часу, ця система є запорукою адаптивності, стійкості та здатності формувати довгострокові траєкторії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley, 2018. 544 p.
2. Poister T. Strategic Management in the Public Sector. 2014.
3. Vedung E. Public Policy and Program Evaluation. 2017.
4. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. №156-VIII; ред. від 01.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text.
5. Бюджетний кодекс України: Закон від 08.07.2010 р. № 2456-VI; ред. від 04.07.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерство розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text.
7. DREAM: Державна екосистема управління відновленням України. URL: https://dream.gov.ua/ua/faq.

ЛЕВЧЕНКО В. В.
Науковий керівник: СТАНОВИЙ О. С.
Державний торговельно-економічний університет, Україна

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ АНАЛІТИКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало потужним шоком для логістичної системи держави. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, порушення ланцюгів постачання та міграційні процеси створили безпрецедентні виклики для управління потоками товарів і ресурсів. В таких умовах саме логістична аналітика — як система збору, обробки й аналізу даних — перетворилася на ключовий інструмент забезпечення

стійкості та ефективності постачальних ланцюгів. Її впровадження дозволило швидше адаптуватися до змін середовища, розподіляти ресурси більш раціонально та підтримувати критичні процеси навіть за умов обмеженої інфраструктури.

В умовах воєнного стану логістична аналітика дозволяє оперативно реагувати на зміну середовища, а саме прогнозувати затримки, моделювати маршрути, мінімізувати ризики. Наприклад, у 2023–2024 роках Міністерство інфраструктури України спільно зі Світовим банком реалізувало проєкти цифрового моніторингу вантажопотоків, що забезпечили зниження простоїв на прикордонних переходах із ЄС на 12–18 %, а також скорочення середнього часу транспортування вантажів у гуманітарному секторі на 25 %. Системи аналізу даних, Big Data, супутникового моніторингу та цифрових трекерів вантажів стали основою для планування поставок не лише в економічному, а й у військовому секторі, де швидкість і точність мають критичне значення. [1, с. 9–11]

Логістична аналітика стала важливим чинником інтеграції з європейським ринком. Використання даних для планування експорту та імпорту, розробка прогнозних моделей щодо пропускної здатності прикордонних переходів і стану інфраструктури допомогли забезпечити безперервність постачань. Особливо це проявилося у сфері аграрного експорту, де аналітичні системи дозволили відновити більшу частину довоєнних обсягів перевезень через переорієнтацію маршрутів до країн ЄС.

Особливої ваги набуває аналітика у сфері експорту. Після блокади чорноморських портів у 2022 році експорт агропродукції переорієнтовано на залізнично-автомобільні маршрути до країн ЄС. Аналітичні моделі використовувалися для визначення оптимальних напрямів перевезень, враховуючи пропускну здатність кордонів, часові затримки та паливні ресурси. У результаті, за даними Світового банку, у 2024 році Україна змогла відновити понад 80 % довоєнного обсягу експорту зернових завдяки ефективному застосуванню аналітичних платформ у плануванні логістичних операцій [4, с. 6–8].

За даними міжнародного звіту, індексу ефективності логістики, Україна, попри воєнні дії, зберегла позиції у світовому рейтингу завдяки інтенсивній цифровізації митних процедур, розвитку електронних документів і підвищенню прозорості транспортних процесів. Водночас показник відстеження вантажів, покращився на 11 %, що свідчить про активне впровадження аналітичних інструментів у логістичних компаніях [2, с. 22–23].

Гуманітарна логістика в умовах війни також значною мірою спирається на аналітичні дані. Вони допомагають швидше розподіляти допомогу, уникати дублювання маршрутів і забезпечувати прифронтові регіони необхідними ресурсами. Аналіз потоків у реальному часі дає змогу приймати рішення на основі фактів, а не лише інтуїції чи попереднього досвіду, що особливо важливо в умовах нестабільності [3, с. 14–15].

Аналітичні дані стали також інструментом стратегічного планування національного рівня. Використання інтегрованих платформ для обміну даними між державними структурами, бізнесом і міжнародними донорами сприяє формуванню єдиної інформаційної системи для моніторингу транспортних потоків. Це дозволяє планувати відновлення транспортних вузлів, визначати потенційні вузькі місця та оцінювати вплив на національну економіку [4, с. 10–12].

Логістична аналітика в умовах війни стала ключовим чинником стійкості економіки та ефективного управління потоками ресурсів. Вона не лише забезпечила адаптацію транспортної системи України до нових викликів, а й сприяла раціональному використанню обмежених інфраструктурних можливостей. Використання цифрових технологій, систем моніторингу та аналізу даних дозволило суттєво скоротити час транспортування, підвищити прозорість операцій і зміцнити взаємодію між державними структурами, бізнесом і міжнародними партнерами. Розвиток аналітичних інструментів став основою інтеграції України до європейського логістичного простору, відновлення експортних маршрутів і стабілізації гуманітарних поставок. У перспективі подальша цифровізація та аналітична підтримка логістики можуть перетворитися на стратегічну перевагу країни, що забезпечить її конкурентоспроможність та відновлення економіки у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. Washington: World Bank, 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf.
2. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy (LPI Report 2023). Washington: World Bank, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf.
3. ReliefWeb; World Bank. Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. New York: ReliefWeb, 2025. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024.
4. World Bank. Ukraine's Transport and Logistics System: Current and Prospective. Washington: World Bank, 2024. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342.

МАЛІЦЬКИЙ В. В.
заступник директора філії
«Єдиний розрахунковий центр залізничних
перевезень» АТ «Укрзалізниця»,
м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИМІРЮВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ВАНТАЖНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Надання у використання вантажних вагонів є невід'ємною частиною процесу перевезення вантажів залізничним транспортом України. Наразі така послуга надається на конкурентних засадах більше ніж 600 операторами рухомого складу [1]. АТ «Укрзалізниця» є найбільшим володільцем залізничних вантажних вагонів в Україні. Їх частка наразі складає близько половини від усіх вагонів, що експлуатуються на території нашої держави.

Однак, з усієї кількості вагонів, що є у розпорядженні товариства, у навантаженні їх частка становить лише 22% від загальної кількості. Тобто, частина рухомого складу, яка може бути використана у перевезеннях, залишається не задіяною.

Аналіз ринку використання вантажних вагонів показує, що негативними факторами, які обумовлюють такий стан речей є низький рівень взаємодії товариства з замовниками послуг, недосконала цінова політика, наявність бюрократичних перепон в силу монопольного становища АТ «Укрзалізниця», незадовільний технічний стан вантажних вагонів. Одночасно з цим, окремі ініціативи товариства, направлені на покращення рівня взаємодії з клієнтами, як то продаж послуги з використання вагонів через англійські та голландські аукціони, індивідуальні пропозиції окремих послуг, електронні застосунки в процесі співпраці позитивно оцінюються ринком. За таких умов, враховуючи, що перераховані фактори є фактично атрибутами споживчої цінності послуги використання вантажного вагону, постає нагальна необхідність проведення вимірювання цієї економічної категорії задля подальшої підготовки управлінських рішень, спрямованих на покращення позицій АТ «Укрзалізниця» на цьому ринку [2].

Одним із перспективних напрямків практичної реалізації процедури вимірювання рівня задоволеності клієнтів від сервісних послуг, що надаються вантажним залізничним транспортом, може стати використання технологій штучного інтелекту [3]. Це дозволить забезпечити неупереджений підхід до отримання даних від клієнтів, швидку їх обробку в режимі реального часу, виявлення слабких місць у співпраці надавача та отримувачів послуг. Для цього необхідно чітко визначити переліки атрибутів жертв та переваг споживчої цінності

сервісних послуг, розробити методику обробки даних та алгоритм дії при опрацюванні результатів вимірювання.

Серед проблемних питань, що можуть стати на заваді впровадження штучного інтелекту в процесі вимірювання споживчої цінності послуги можуть стати недосконалий рівень кіберзахисту автоматизованих систем, що експлуатуються АТ «Укрзалізниця»; наявність окремих типів перевезень, таких як перевезення військових вантажів, які повинні виконуватися у закритому режимі; відсутність чітких алгоритмів дій у випадку виникнення форс-мажорних обставин, обумовлених війною росії проти України; необхідності отримання інформації про історію минулої взаємодії клієнта та залізниці [4].

Список використаних джерел:

1. Бакалінський О.В., Маліцький В.В. Вимірювання чутливості клієнтів до ціни на послугу з використання вантажних вагонів. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал*. Випуск 2 (56), 2023 стор. 27 DOI: 10.33744/2308-6645-2023-2-56-027-039.

2. Бакалінський О.В., Маліцький В.В., Кизим Ю.М. Зміст споживчої цінності пропозиції послуги з використання вантажних вагонів. *Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».* 2025, Випуск 7, Номер 1, с. 275 – 285, https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.275.

3 Маліцький В.В., Кибенко А.Ю. Перспективи інноваційного розвитку залізничної транспортної логістики при відбудові України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 90, 2025, с 171– 180, DOI: https://doi.org/10.18664/btie.90.337312

4 Кравченко, О., Кибенко, А., & Маліцький, В. (2025). Застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації управління залізничними вантажними перевезеннями. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 344(4), 373-380. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-52.

САДОВА У. Я.
САБАДОШ Т. Р.
Національний університет «Львівська політехніка»

РИНКОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Поняття «ринкова аналітика» має доволі різні трактування. Це і система знань і практик, які допомагають зрозуміти суть формування попиту, пропозиції, ціни й конкуренції у середовищі ринку, і дисципліна, яка поєднує методи статистики, економічного аналізу та маркетингових досліджень, і засіб підтримки управлінських рішень, який підвищує ефективність діяльності організації на ринку, і просто процес отримання та обробки даних для оцінки кон'юнктури та прогнозування тенденцій розвитку явищ і процесів. У нашому випадку поглянемо на ринкову аналітику як на ключовий інструмент, який дозволяє розробляти і реалізовувати обґрунтовані політичні рішення у сфері економіки та державного управління.

Актуальність такого погляду на «ринкову аналітику» зумовлена, перш за усе, гострою потребою держави у підвищення ефективності економічної політики, причому шляхом врахування галузевих та геопросторових особливостей використання ресурсів. Візьмемо, для прикладу, сферу працевикористання, де в Україні специфіка воєнної економіки диктує зміни державної політики зайнятості, розробки нових підходів її аналітичного забезпечення. Традиційна статистика ринку праці не встигає за динамікою змін, зокрема, у секторальній структурі зайнятості, у рівнях заробітних плат, у потребах армії (і не тільки) у нових професіях. Цікавим напрямом досліджень у цій сфері є тема використання мікроданих стосовно розвитку регіональних ринків праці. Навіть дуже узагальнене вивчення ситуації на місцях (за розвитком онлайн-платформ вакансій, за публікаціями матеріалів з результатами опитувань роботодавців, за висвітленням інформації про наповнення баз даних навчальних закладів в Україні) дають

підстави говорити про нові запити і можливості прогнозування структурних трансформацій та таргетування програм перекваліфікації робочої сили. Так, окремою групою виділяються регіони з великими пошкодженнями інфраструктури (тут зростають запити до аналітики даних задля підтримки кластерних ініціатив розвитку малого і середнього бізнесу, програм працевлаштування, локального розвитку), регіони з посиленим відтоком населення (тут йдеться про дослідження щодо стимулювання дистанційної роботи, цифрових інфраструктур, підтримки ремесел чи локальної переробки сировини). Не менш показовими є проблеми й на рівні окремих ОТГ (епіцентр уваги - дані та дашборди для прийняття рішень на місцях).

Для обґрунтування ролі ринкової аналітики у підвищенні ефективності державної економічної політики нами було досліджено використання мікроданих для прогнозування секторальних потреб регіонального ринку праці (на прикладі Львівщини). Методологія включала наступні інструменти. Зокрема, методи збору даних - контент-аналіз платформ вакансій (Work.ua, robota.ua), порівняльний аналіз регіональних тенденцій відтворення робочої сили. Аналітичні інструменти - моделі короткострокового прогнозування зайнятості населення; методи розрахунку і оцінки відповідності між структурою вакансій і системою підготовки кадрів. Значний масив інформації отримано зі звіту по Проєкту «Аналіз розривів у навичках і потреб бізнесу у робочій силі» [1]. Власне це дослідження ще в 2023 році сигналізувало про структурну невідповідність між системою освіти та реальним попитом на ринку праці (понад 60% студентів працюють під час навчання, а 47% — не за фахом). Найбільше вакансій зосереджено у сфері IT, логістики та продажів, тоді як державна політика перекваліфікації залишалася орієнтованою на застарілі галузі. Отже, формування інтегрованої аналітичної системи (на основі освітніх, соціальних і ринкових мікроданих) мало б стати ключем до ефективної політики зайнятості. Подальша аналітика ринку праці відкрила й інші блоки його проблем. Серед них - відсутність правового механізму доступу державних органів до мікроданих з приватних платформ; фрагментарність даних між територіальними підрозділами Державної служби зайнятості у Львівській області, університетами та бізнесом, недостатній рівень цифрової компетентності аналітичних підрозділів державних установ. Проведене дослідження дало змогу сформулювати низку рекомендацій органам влади місцевого самоврядування. Зокрема, створити національну платформу аналітики регіональних ринків праці, яка б інтегрувала дані Державної служби зайнятості, освітніх інституцій і HR-платформ; розширити практику використання моделей машинного навчання при прогнозуванні дефіциту кадрів у галузях регіональної економіки; залучати університети у якості центрів збору й аналізу мікроданих для регіональних органів управління.

Таким чином, ринкова аналітика на основі мікроданих має стати ключовим інструментом підвищення ефективності державної економічної політики, особливо у сфері зайнятості. Її інтеграція у процеси планування освітніх програм, перекваліфікації та стимулювання бізнесу дозволить зменшити структурне безробіття й забезпечити гнучкість регіональних ринків праці в умовах відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Аналіз розривів у навичках і потреб бізнесу у робочій силі: Звіт про результати дослідження ринку праці Львівської області / У.Я.Садова, О.С.Гринькевич, Т.М.Степура, О.З.Сорочак, О.І.Корицька, та ін. Львів: 2023. 128 с. URL.: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/989/reportstudylviv2023revua.pdf

САМОЛЮК Н. М.
Національний університет водного господарства та природокористування

КОН'ЮНКТУРА РИНКУ ПРАЦІ: РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ ТА КОМПЕТЕНТНІСНИЙ РОЗРИВ

Сучасний ринок праці України характеризується значним дисбалансом, який проявляється як у кількісному, так і якісному вимірах. Війна, цифрова трансформація та структурні зміни

економіки посилюють невідповідність між підготовкою випускників закладів вищої освіти та вимогами роботодавців. Так, у соціальній сфері, де попит на послуги зростає у зв'язку з внутрішнім переміщенням населення та збільшенням вразливих категорій, рівень офіційної зайнятості соціальних працівників залишається нижчим за 60% від реальних потреб [1; 2]. Водночас понад 35-40% випускників економічних спеціальностей не знаходять роботи за фахом протягом перших двох років після закінчення навчання, що свідчить про перевиробництво кадрів у певних галузях і недостачу їх у критично важливих секторах [3; 4].

Особливе занепокоєння викликає якісна невідповідність, або так званий «skills gap». Дослідження показують, що майже половина молодих фахівців відчувають дефіцит соціальних компетентностей: уміння працювати в команді, креативності, здатності до багатозадачності та стресостійкості [5; 6; 7]. У секторах цифрової економіки цей розрив ще відчутніший – понад 65% вакансій у сфері ІТ та фінансів вимагають компетентностей, які традиційні освітні програми охоплюють лише частково. Це насамперед навички роботи з великими масивами даних, кібербезпека та автоматизація бізнес-процесів [8; 9].

Важливим аспектом є територіальні особливості розвитку ринку праці. Регіональні дослідження демонструють суттєві відмінності між промисловими та сервісно орієнтованими регіонами України. Як видно з таблиці, у промислових регіонах спостерігається перевиробництво кадрів, які не можуть працевлаштуватися за місцем проживання, тоді як у сфері послуг та цифрової економіки у великих містах наявний хронічний дефіцит компетентних працівників. Така регіональна поляризація формує подвійний виклик для державної політики – поєднати гнучку систему регіонального замовлення кадрів із модернізацією освітніх програм, що враховуватимуть потреби конкретних секторів і регіонів.

Таблиця 1

Регіональні особливості ринку праці

Тип регіону	***Основні тенденції***	***Виявлені проблеми***	***Джерела***
Промислові (Донеччина, Дніпропетровщина, Запоріжжя)	Висока частка підготовки інженерних та економічних спеціалістів	До 70% регіонального замовлення не відповідає реальним потребам підприємств; надлишок випускників економічних спеціальностей	Гринькевич, Левицька, Бараняк [10]
Сервісно орієнтовані (Київ, Львів, Одеса)	Розвиток ІТ, фінансів, логістики, соціальної сфери	Хронічний дефіцит кадрів із цифровими та управлінськими компетентностями; низька швидкість адаптації освітніх програм	Хома [11]; Лавриненко, Рудюк [12]
Західні області	Стійкий попит на технічні та робітничі спеціальності	Дефіцит кваліфікованих технічних кадрів; університети випускають переважно гуманітаріїв та економістів	Близнюк, Яценко [3]

Аналіз дефіцитності компетентностей дає змогу виокремити три групи, де розрив є найбільш критичним. До першої належать цифрові навички, пов'язані з аналітикою даних, кіберзахистом і впровадженням нових технологій. Друга група включає соціальні компетентності, які стають особливо затребуваними в умовах зростання попиту на соціальні послуги. До третьої групи входять управлінські навички, включно з критичним мисленням, лідерством та адаптивністю [13; 14]. Поєднання цих дефіцитних навичок формує комплексний виклик для системи вищої освіти, яка потребує перегляду змісту освітніх програм та активнішої інтеграції з ринком праці.

Зроблені узагальнення дають підстави стверджувати, що подолання диспропорцій можливе лише за умов системної співпраці між університетами, роботодавцями та державними інституціями. Розширення програм формування гнучких і цифрових компетентностей, впровадження механізмів адаптивного регіонального замовлення кадрів та тісніша інтеграція

освітнього процесу з реальними потребами економіки можуть стати основою для зменшення «skills gap». Це дозволить забезпечити більш збалансований розвиток ринку праці України та підвищити конкурентоспроможність випускників ЗВО в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Семигіна Т., Столярик О. Асиметрія попиту та пропозиції на ринку праці у сфері соціальної роботи. *Ввічливість. Humanitas,* 2022, 6, 43-52. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.6.7.
2. Полєхіна В., Бойко О. Молодь на ринку праці соціальної сфери: потреби, виклики, перспективи. *Ввічливість. Humanitas,* 2025, 1, 143-148. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2025.1.19.
3. Близнюк В., Яценко Л. Проблеми розбалансованості ринку праці України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, 16, 215-221. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.28.
4. Попова В. Аналіз ринку праці України за видами економічної діяльності та у професійному розрізі (станом на 01.10.2022 р.). *Інноваційна професійна освіта,* 2022, 5(6), 100-104. DOI: https://doi.org/10.32835/2786-619X.2022.5.6.100-104.
5. Тілікіна Н. В., Кримова М. О. Навички XXI століття як умова виходу молоді на ринок праці. *Інвестиції: практика та досвід,* 2020, 5-6, 21–28. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.21
6. Сидоренко В. Кваліфікаційний розрив (skills gap) на ринку праці України: стан та механізми його подолання. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»,* 2024, 28, 191-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpop.
7. Кучеренко І. А., Юденкова О. П. Кваліфікаційний розрив в екосистемі освіти і ринку праці України. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»,* 2024. № 28(57), 103-122. DOI:: https://doi.org/10.58442/2218-7650-2024-28(57).
8. Карпенко О.В., Плікус І.Й., Головіна Д.В. Цифрова економіка: виклики для освіти та ринку праці в Україні. *Приазовський економічний вісник*, 2019, 5, 220-228. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-37
9. Попело О. В., Самойлович А. Г. Компетентнісний потенціал освіти в забезпеченні розвитку продуктивних сил України в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління,* 2021, 3(23), 48-56.
10. Гринькевич О., Левицька О., Бараняк І. Регіональне замовлення на підготовку кадрів у системі економічної безпеки та збалансування стратегічних інтересів учасників ринку праці в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023, (52). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-49
11. Хома О. З. Формування основ і механізмів досягнення інтеграції ринку праці і ринку освітніх послуг на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід,* 2018, 21, 118-121. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.21.118
12. Лавриненко Л., Рудюк Л. (2021). Освітній комплекс та ринок праці: особливості взаємодії. *Грааль науки*, 2021, (2-3), 41-46. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.002
13. Blyzniuk V., Yuryk Ya. Educational and qualificational disproportions of Ukraine's regional labor market. *Economy and Forecasting*, 2019, 2, 99-118. DOI: https://doi.org/10.15407/econforecast2019.02.099
14. Антонюк В., Підоричева І., Ляшенко В. Професійні та кваліфікаційні диспропорції на ринку праці як перешкода структурній трансформації підприємницького сектору України. *Економіка України*, 2024, 67(2), 3-31. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.003

ТЕЛЬНОВА Г. В.
Державний торговельно-економічний університет

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Призначення ринкової аналітики у сфері публічного управління обумовлюється потребою системного аналізу впливу держави на функціонування ринків, конкурентне середовище, ефективність розподілу ресурсів та економічне зростання, забезпечуючи доказове статистичне обґрунтування прийняття регуляторних рішень, спрямованих на підтримання конкуренції, підвищення ефективності ринкових механізмів та формування сприятливого ділового середовища. Проблематика регулювання конкурентних процесів перебуває у фокусі світової економічної науки, а інституційні підходи Світового банку, окреслені у MCPAT (Markets and Competition Policy Assessment Toolkit [1]), демонструють необхідність переходу від нормативного контролю до доказово-аналітичного управління ринками. Така трансформація потребує інтеграції економетричних методів, інструментів штучного інтелекту та великих даних у практику державного аналізу.

Компоненти методології MCPAT містять з п’ять основних етапів:

1) визначення сфери аналізу — вибір ринку або політики для оцінки;
2) аналіз ринкових характеристик — структура, концентрація, власність, ціни, продуктивність;
3) аналіз урядових втручань — як регуляції, стандарти, субсидії, держпідприємства впливають на конкуренцію;
4) оцінка взаємодії між характеристиками ринку і політикою;
5) пошук альтернатив і пріоритизація реформ — вибір менш викривлюючих, більш ефективних політичних інструментів [1].

Ключове завдання при цьому полягає у збалансованості регуляції і конкуренції, мінімізації спотворення та бар’єрів входу або переваг окремих учасників.

Для оцінки ринку MCPAT пропонує: кількісні показники конкуренції (індекс Герфіндаля-Гіршмана, рентабельність, бар’єри входу); аналіз секторів (енергетика, транспорт, цифрові ринки); оцінку ринкових провалів (асиметрія інформації, зовнішні ефекти, природні монополії); індикатори ризику антикартельних порушень і ефективності закупівельних процедур.

З огляду на напрями аналітичної роботи, окреслені MCPAT, пропоновано модернізацію аналітики конкурентної політики на основі поєднання класичних економетричних підходів із технологіями інтелектуального аналізу даних (табл. 1).

Таблиця 1

Модернізація аналітики конкурентної політики на основі сучасного інструментарію

Напрям аналітичної роботи	Зміст аналітичної роботи	Група аналітичних методів	Приклади аналітичних інструментів
Діагностика ринкової структури	Визначення меж ринку, аналіз концентрації, бар’єрів входу, ролі держави, оцінка вертикальної інтеграції	Економіко-статистичний та структурний аналіз	Спеціалізовані пакети статистичних програм (STATA та R), які автоматизують розрахунки індексів концентрації (HHI, CR4), аналіз власності
Оцінка ступеня конкуренції та ринкової влади	Вимірювання індексів HHI, CR4, еластичності цін, поведінкових стратегій	Економетричний аналіз	VECM, VAR, панельні моделі, GMM (Generalized Method of Moments)
Аналіз державних	Оцінка ефектів регуляцій, субсидій,	Машинне навчання (ML) та регресійно-	Random Forest, Gradient Boosting, SVM (метод

втручань	ліцензій	прогностичні моделі	опорних векторів), AutoML (автоматизоване машинне навчання)
Виявлення ринкових збоїв і викривлень	Виявлення асиметрії інформації, мережевих ефектів	Мережевий та графовий аналіз	Network analysis (виявлення структурних зв'язків), centrality metrics (кількісні показники, що вимірюють вплив або важливість вузлів у мереж)
Моделювання політичних альтернатив	Порівняння сценаріїв регуляцій за ступенем впливу на конкуренцію	Імітаційне та сценарне моделювання	Моделі системної динаміки, агент-орієнтовані моделі
Моніторинг і прогноз ринкових тенденцій	Виявлення трендів і ризиків, моделювання майбутніх змін	Прогностичний аналіз і часові ряди, Big Data аналітика	ARIMA, LSTM (рекурентні нейронні мережі для моделювання довгострокових залежностей у часових рядах)
Комунікація політики	Підготовка аналітичних звітів, карт ринкових ризиків	Візуалізація даних і BI-аналітика, NLP-аналітика	Інструменти візуалізації: Tableau, Power BI; інструменти обробки природної мови: Sentiment analysis, Text mining

Джерело: розроблено автором на основі напрямів ринкової аналітики MCPAT [1]

В результаті застосування пропонованого сучасного інструментарію аналітичної роботи є створення інтелектуальної інфраструктури публічного управління та регулювання ринків, яка поєднує моніторинг ринкових даних, економетричне моделювання та візуалізацію для оперативного прийняття політичних рішень.

Отже, ринкова аналітика в публічному управлінні є науково-методологічною основою сучасної конкурентної політики, модернізація якої передбачає інтеграцію теоретичних концепцій економічної рівноваги, інституційного аналізу та технологій обробки великих даних у єдину систему аналітичного управління. Використання інструментів інтелектуального аналізу даних дозволяє урядовим структурам переходити до доказового регулювання, підвищуючи ефективність конкурентної політики, знижуючи трансакційні витрати та забезпечуючи баланс між економічною свободою і суспільною стабільністю.

Список використаних джерел:

1. World Bank. The Markets and Competition Policy Assessment Toolkit. 2025. URL: http://hdl.handle.net/10986/42649 (дата звернення 03.10.2025)

ЦЕЛУЙКО А. О.
Науковий керівник: ЖАЛДАК М. П.
Державний торговельно-економічний університет

ЛЕГАЛІЗАЦІЯ КРИПТОВАЛЮТИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

У сучасному світі легалізація та регулювання криптовалюти відбуваються по-різному, що зумовлено економічними, правовими та політичними особливостями держав, а також прагненням урядів поєднати фінансові інновації із забезпеченням стабільності та безпеки ринку. В Європейському Союзі з 2024 року діє Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA), що встановлює єдині правила для видачі, торгівлі та нагляду за криптоактивами, сприяючи захисту споживачів та інноваціям. У США у 2025 році прийнято законодавство, яке визначає рамки для

стейблкойнів та цифрових активів, з фокусом на федеральний нагляд та захист інвесторів. Японія регулює криптовалюти з 2017 року через Financial Services Agency, дозволяючи торгівлю та інвестиції, але з суворими правилами проти відмивання грошей. На противагу, Китай повністю заборонив обмін, торгівлю та майнінг криптовалют, вважаючи їх загрозою фінансовій стабільності.

В Україні процес легалізації криптовалют набирає обертів, що може стати потужним каталізатором для розвитку фінансової системи. Це не лише дозволить інтегрувати цифрові активи в традиційну банківську інфраструктуру, але й сприятиме залученню інвестицій, стимулюванню fintech-інновацій та збільшенню бюджетних надходжень.

Україна почала рухатися до регулювання криптовалют ще у 2022 році, коли було ухвалено Закон України «Про віртуальні активи» №2074-IX. Цей закон визначає криптовалюту як нематеріальне благо у цифровій формі, що має вартість і є об'єктом цивільних прав, але не є законним платіжним засобом. Однак він не набрав чинності через відсутність змін до Податкового кодексу. Значний крок вперед було зроблено 3 вересня 2025 року, коли Верховна Рада прийняла в першому читанні законопроєкт №10225-д про легалізацію та оподаткування віртуальних активів. Цей документ передбачає введення прозорого оподаткування та регулювання ринку, з можливим набранням чинності з 1 січня 2026 року [1].

До другого читання законопроєкту подано 2538 правок, з яких 1179 надійшло від народного депутата Ярослава Железняка. Законопроєкт класифікує криптоактиви на три категорії: токени, прив'язані до активів, токени електронних грошей та інші віртуальні активи. Регулятором ринку може стати Національний банк України або інший орган, який здійснюватиме нагляд, видачу ліцензій та фінансовий моніторинг. НБУ наголошує, що віртуальні активи не можуть бути платіжним засобом, аби уникнути обходу валютних обмежень, і лише гривня залишається законним засобом платежу [2].

Легалізація криптовалют відкриває нові горизонти для української економіки. По-перше, вона виведе значний обсяг коштів з тіні, дозволяючи декларувати та оподатковувати доходи від криптоопераций. За оцінками, це може принести до бюджету 14-15 млрд гривень на рік від оподаткування криптобірж та доходів громадян. Податки сплачуватимуться лише при «виході у фіат» – продажу криптовалюти за гривню чи іншу валюту, з прибутку. Ставки: 18% податку на доходи фізичних осіб плюс 5% військового збору, з пільговою ставкою 5% + 5% у 2026 році для легалізації активів без пояснення джерел [3].

По-друге, це стимулюватиме розвиток fintech-сектору. Компанії зможуть легально створювати криптобіржі, обмінники та токени, залучаючи іноземні інвестиції та повертаючи українські бізнеси, які раніше працювали за кордоном. Спрощена процедура ліцензування для компаній з країн з надійним регулюванням зменшить адміністративне навантаження. Це також підвищить прозорість ринку, зменшить ризики незаконного використання криптовалют та інтегрує їх у банківську систему, дозволяючи використовувати кошти від продажу крипти для платежів.

По-третє, легалізація сприятиме інноваціям. Криптовалюти можуть стати інструментом для P2P-торгівлі, інвестицій та створення нових фінансових продуктів, що посилить конкурентоспроможність української фінансової системи на глобальному рівні. У 2026-2027 роках українці зможуть офіційно купувати та продавати криптовалюту, що розширить доступ до цифрових фінансів.

Незважаючи на переваги, процес легалізації несе ризики. Надмірна регуляція може витіснити стартапи за кордон через високі вимоги до ліцензування та моніторингу. Також є питання оподаткування. Фізичні особи мусять подавати щорічні декларації, а ФОПи на спрощеній системі не зможуть працювати з крипто. Збитки від торгівлі можна переносити на майбутні періоди, але це вимагає чіткого обліку. НБУ висловлює застереження щодо недосконалості законопроєкту, зокрема щодо обміну віртуальних активів на валюту.

Легалізація криптовалюти в Україні – це стратегічний крок до модернізації фінансової системи, який може прискорити економічне зростання, залучити інвестиції та посилити інтеграцію з глобальними ринками. Однак успіх залежить від балансу між регулюванням та

свободою бізнесу. Очікується, що після опрацювання правок законопроєкт буде ухвалено, і з 2026 року криптовалюта стане повноцінною частиною української економіки.

Список використаних джерел:

1. Легалізація криптовалюти, супутниковий зв'язок та електронні гаманці затвердили плани Мінцифри на 2025-2026 роки. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/lehalizatsiia-kryptovaliuty-suputnykovyi-zviazok-ta-elektronni-hamantsi-zatverdyly-plany-mintsyfry-na-2025-2026-roky.

2. Манько С. До законопроєкту про легалізацію та оподаткування криптовалюти в Україні подали 2538 правки. Delo.ua. URL: https://delo.ua/news/do-zakonoprojektu-pro-legalizaciyu-ta-opodatkuvannya-kriptovalyuti-v-ukrayini-podali-2538-pravki-453290/.

3. Біткоін виходить з тіні: які податки заплатять українці за новим законом. РБК-Украина. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/bitkoin-vihodit-tini-ki-podatki-zaplatyat-1759084556.html?utm_source=chatgpt.com.

ШУРИГА І. В.
Науковий керівник: ЛЕЖЕПЬОКОВА В. Г.
Державний торгівельно-економічний університет

МІЖНАРОДНІ ВИСТАВКИ ЯК ДЖЕРЕЛО РИНКОВОЇ АНАЛІТИКИ ТА ВИВЧЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ

У сучасних умовах формування національної та регіональної економічної політики базується на достовірних аналітичних даних. Для публічних органів ринкова аналітика є ключовим інструментом прийняття обґрунтованих рішень — від підтримки експорту до стимулювання інвестицій та інновацій. Важливим джерелом такої аналітики стають міжнародні виставки, які збирають разом найактуальніші галузеві тренди, технологічні рішення та індикатори глобального попиту.

У 2025 році виставкова індустрія продовжує розвиватися завдяки інноваціям та свіжим підходам. Виставки перетворюються на платформу для обміну знаннями та ринковими трендами. Вони надають не лише майданчики для презентації виноходів та товарів, а й величезний масив даних. Участь країн і компаній у виставках дозволяє збирати дані для оцінки експортного потенціалу, конкурентного середовища, сегментів споживачів і напрямів розвитку галузей, що надалі використовуються урядом і регіональними структурами для коригування економічних стратегій розвитку. Міжнародні виставки, такі як Expo 2020 Dubai, CES у США, Hannover Messe у Німеччині, Mobile World Congress у Іспанії та World Travel Market у Великій Британії, об'єднують тисячі компаній зі всього світу та створюють унікальний простір для аналітиків [5].

Україна взяла участь у найбільшій міжнародній виставці органічних продуктів BIOFACH 2024 у Німеччина, що дало змогу оцінити попит ЄС на українську органічну продукцію — зернові, ягоди, мед, олії та інші товари. За результатами події Комітет Верховної Ради з питань аграрної та земельної політики підтвердив третє місце України за обсягом експорту органічної продукції до ЄС у 2024 році. Виставка стала джерелом аналітичних даних для вдосконалення національної аграрної стратегії, підтримки сталого виробництва та експортерів. Компанія «Мед України», уперше презентувавши свою продукцію на міжнародній виставці, отримала аналітичні дані, щодо попиту на органічний мед та ключових споживчих тенденцій на ринку ЄС. Завдяки участі підприємство змогло обґрунтовано сформувати експортну стратегію та розвинути нові продуктові категорії, що забезпечило вихід продукції на полиці супермаркетів Німеччини та Скандинавії [1].

Підприємство ТзДВ «Стрий Авто» у 2024 році взяло участь у виставці InnoTrans 2024 у Німеччині в межах Національного павільйону України. Участь у події дозволила компанії зібрати ринкову аналітику, щодо попиту на інноваційні транспортні рішення, оцінити конкурентне середовище на ринку ЄС, вивчити сучасні технології у сфері електротранспорту та

сталих перевезень, а також визначити тенденції у виробництві комплектувальних для залізничної техніки. На основі отриманих даних підприємство уклало контракт із польським імпортером на суму 45 000 євро та налагодило ділові контакти з партнерами з Латвії, Норвегії та Іспанії. Аналітичні матеріали, підготовлені після виставки, були передані до Міністерства економіки України та Офісу з розвитку підприємництва та експорту, де використані для оцінки експортного потенціалу машинобудівного сектору. Ці дані допомогли сформувати пропозиції, щодо вдосконалення державних програм підтримки інноваційного виробництва, участі компаній у міжнародних виставках і залучення інвестицій у транспортну галузь [3].

Участь українських IT-компаній у міжнародній виставці GITEX EUROPE 2025 у Берліні, Німеччина, сприяла підвищенню видимості України на європейському технологічному ринку та отриманню цінної ринкової аналітики. Під час події, що об'єднала більш ніж 100 країн світу, українська делегація провела понад 300 B2B-зустрічей із потенційними партнерами з Німеччини, Кореї, Польщі та Індії. Зібрані дані дозволили визначити ключові тренди світового IT-ринку, зокрема зростання попиту на певні рішення в сферах: штучного інтелекту, кібербезпеки, "зелених" технологій, хмарних сервісів та EdTech. Інформація використовується для формування експортних стратегій українського IT-сектору, розроблення моделей міжнародного співробітництва та підвищення інноваційної конкурентоспроможності на глобальному рівні [4].

Отже, міжнародні виставки допомагають країнам, публічним та регіональним органам збирати ринкову аналітику та оцінювати глобальні тренди, нові технології та інноваційні рішення. Вони дозволяють виявляти перспективні ринки, визначати пріоритетні напрями розвитку, планувати програми підтримки бізнесу, стимулювати інноваційні кластери та формувати ефективні стратегії економічного зростання. Таким чином, міжнародні виставки стають важливим інструментом підтримки державної політики та реалізації стратегічних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. 38 українських компаній презентують органічну продукцію на міжнародній виставці в Німеччині. Служба новин IAC "Аграрії разом". URL: https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/38-ukrainskih-kompaniy-prezentuyut-organichnu-produkciyu-na-mijnarodniy-vistavci-v.
2. Від дебюту на міжнародних виставках — до полиць європейських супермаркетів. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/vid-debiutu-na-mizhnarodnykh-vystavkakh-do-polyts-skandynavskykh-supermarketiv.
3. Перший досвід участі в InnoTrans 2024 та контракт на 45 000 євро: як український автобусний завод підкорив Європу. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/pershyi-dosvid-uchasti-v-innotrans-2024-ta-kontrakt-na-45-000-ievro.
4. Потужна українська IT-делегація на GITEX EUROPE 2025. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/potuzhna-ukrainska-it-delehatsiia-na-gitex-europe-2025.
5. Exhibition trends for 2025 – what's shaping the future of trade shows this year. Eyexis group. URL: https://www.evexis.com.au/2025-trends-in-exhibition-stand-designs/.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції
«Проблеми формування та реалізації конкурентної політики»
(16-17 жовтня 2025 р., м.Львів)

Укладач: Ірина КАНЦІР

Відповідальний за випуск: Жанна ПОПЛАВСЬКА