

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Острозька академія»  
Державний податковий університет  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
Національний університет водного господарства та природокористування  
Харківський національний університет міського господарства  
ім. О. М. Бекетова  
Запорізький національний університет  
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Збірник наукових тез  
за матеріалами XXIV Всеукраїнської  
науково-практичної онлайн-конференції  
молодих учених та студентів

м. Острог, 25 березня 2026 р.

Видавництво  
Національного університету «Острозька академія»,

2026

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу  
навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу  
Національного університету «Острозька академія»  
(протокол № 8 від 27 березня 2026 року)*

**Редакційна колегія:**

Шевчук Д.М., проректор з науково-педагогічної роботи Національного університету «Острозька академія», доктор філософських наук, професор;

Новоселецький О.М., директор Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидат економічних наук, доцент;

Шулик Ю.В., завідувачка кафедри фінансів та бізнесу Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидатка економічних наук, доцентка;

Даценко В.В., деканеса факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин Університету митної справи та фінансів Дніпро; кандидатка економічних наук, доцентка;

Онишко С.В., професорка кафедри фінансових ринків та технологій Державного податкового університету, докторка економічних наук, професорка;

Левицька С.О., професорка кафедри обліку та аудиту Національного університету водного господарства та природокористування, докторка економічних наук, професорка;

Череп А.В., деканеса економічного факультету Запорізького національного університету, докторка економічних наук, професорка;

Вітлінський В.В., професор кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор;

Максишко Н.К., завідувачка кафедри економічної кібернетики Запорізького національного університету, докторка економічних наук, професорка;

Козак Л.В., завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», докторка економічних наук, доцентка;

Кондратенко Н.О., професорка кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, докторка економічних наук, професорка;

Кривицька О.Р., завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», докторка економічних наук, професорка;

Нікітін А.В., завідувач кафедри математики та інтелектуальних обчислень Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», *доктор фізико-математичних наук, професор*;

Топішко Н.П., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія», кандидатка економічних наук, доцентка;

Йойна Д.С., голова студентського братства Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та бізнесу Національного університету «Острозька академія».

Відповідальна за випуск: Топішко Н. П.

**П 78**

Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : збірник наукових тез за матеріалами XXIV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих учених та студентів, 25 березня 2026 р., м. Острог / ред. кол.: Л. В. Козак, Н. П. Топішко та ін. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2026. – 173 с.

DOI 10.25264/27.03.2026.173

УДК 330(8)  
ББК 65.9(4)

Відповідальність за зміст статей несуть автори.

© Видавництво Національного університету  
«Острозька академія», 2026  
© Автори статей, 2026

**Болемчук Софія Олегівна,**

*студентка ОПП «Підприємництво та торгівля»,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна;** к. е. н., доцентка.*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В E-COMMERCE

Актуальність дослідження полягає в тому, що стрімкий розвиток електронної комерції значно змінює традиційні підходи до бізнесу та організації праці. Онлайн-середовище вирізняється високою динамікою, швидкими змінами в запитах клієнтів та постійною потребою пристосуватися до нових технологій. Здатність підприємства ефективно функціонувати дедалі більше залежить від умінь керівництва правильно організувати роботу працівників, підвищити їхню гнучкість, продуктивність і орієнтованість на результат. У зв'язку з цим питання управління персоналом у сфері електронної комерції стає надзвичайно важливим.

Мета роботи полягає у виявленні ключових особливостей управління персоналом в умовах e-commerce, аналізі сучасних інструментів організації праці та розробці ефективних підходів для підвищення продуктивності співробітників. Сфера електронної комерції диктує нові вимоги до працівників, значною мірою відмінні від стандартних моделей зайнятості. Зростає необхідність володіння цифровими компетенціями, здатності швидко ухвалювати рішення, а також працювати в умовах постійних змін. Особливу роль відіграє багатофункціональність, адже в малих і середніх онлайн-компаніях один працівник часто виконує одразу кілька завдань. Згідно з останніми дослідженнями, підприємства, які активно інтегрують цифрові навички у свою кадрову політику, досягають значно кращих результатів.

Ефективна організація роботи персоналу у сфері e-commerce базується на застосуванні сучасних цифрових платформ для координації завдань. Використання систем управління проектами, CRM-рішень та засобів внутрішньої комунікації сприяє оптимізації робочих процесів, мінімізує ймовірність помилок і забезпечує оперативність виконання завдань. Аналітичні інструменти відіграють не менш важливу роль, дозволяючи оцінювати продуктивність команди в реальному часі. Як підтверджують аналітичні дослідження, компанії, що активно впроваджують цифрові технології для управління персоналом, демонструють значно вищу продуктивність.

Оцінювання персоналу відіграє ключову роль у досягненні високої ефективності. У сучасних умовах важливо не тільки контролювати результати діяльності, але й глибше аналізувати процеси, які впливають на ці результати. У сфері електронної комерції застосовуються показники, що відображають як індивідуальні досягнення працівників, так і сукупну продуктивність бізнесу. Завдяки цьому можливе своєчасне виявлення слабких місць і прийняття виважених управлінських рішень.

Особливу увагу варто зосередити на мотивації персоналу, адже у цифровому середовищі класичні способи стимулювання нерідко втрачають свою

ефективність. Компанії активно впроваджують більш адаптовані підходи, зосереджуючи увагу на професійному розвитку, залученості працівників до процесу прийняття рішень і забезпеченні комфортного робочого середовища. Дослідження свідчать, що найкращі результати демонструють ті команди, де процвітає культура відкритості та взаємодовіри.

Разом із тим, управління персоналом у галузі e-commerce має свої виклики. Високий рівень навантаження, стрімкий темп роботи і постійна комунікація з клієнтами можуть негативно впливати на продуктивність співробітників. Дистанційний формат додає складності у формуванні командної роботи та налагодженні ефективної взаємодії. За таких умов особливого значення набувають програми підтримки персоналу, організація навчання і розвиток навичок soft skills.

У підсумку, управління персоналом у сфері електронної комерції потребує впровадження сучасних підходів, орієнтованих на специфіку цифрового середовища. Використання інноваційних інструментів, акцент на розвитку персоналу і запровадження гнучких моделей управління відкривають можливості для підвищення ефективності бізнесу й забезпечення його сталого зростання.

### **Література:**

1. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2024*. URL: <https://www2.deloitte.com>
2. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2024*. URL: <https://www.mckinsey.com>
3. PwC. *Workforce of the Future Survey 2024*. URL: <https://www.pwc.com>
4. CIPD. *People Profession Report 2024*. URL: <https://www.cipd.org>
5. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2024*. URL: <https://www.weforum.org>

**Власюк Галина Вікторівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 614.2:658.15

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я**

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України та впровадження програмно-цільового підходу до фінансування медичних послуг особливого значення набуває фінансовий менеджмент програм громадського здоров'я. Обмеженість бюджетних ресурсів, зростання потреб населення у профілактичних та медико-соціальних заходах, а також необхідність забезпечення прозорості використання коштів зумовлюють потребу у вдосконаленні механізмів фінансового управління.

Громадське здоров'я як система організаційних, профілактичних і соціально-економічних заходів спрямоване на збереження та зміцнення здоров'я населення [1, с. 18–20]. Реалізація відповідних програм потребує чіткої системи фінансового планування, контролю та оцінки ефективності використання ресурсів [2, с. 24–26].

Метою тез є обґрунтування теоретичних засад та практичних механізмів фінансового менеджменту програм громадського здоров'я, визначення його функцій і ключових інструментів в умовах трансформації системи охорони здоров'я [3, с. 27–29].

Фінансовий менеджмент у сфері громадського здоров'я можна визначити як систему принципів і методів управління фінансовими ресурсами, спрямовану на забезпечення ефективної реалізації програм профілактики, лікування та зміцнення здоров'я населення.

За визначенням І. О. Бланка, фінансовий менеджмент охоплює процес формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою максимізації результату діяльності організації [2, с. 24]. У контексті громадського здоров'я результатом виступає не лише економічний ефект, а й соціальний – зниження захворюваності, підвищення тривалості життя, покращення якості медичних послуг [1, с. 96].

Ефективне фінансування програм має базуватися на принципах прозорості, підзвітності, справедливості та результативності [3, р. 27–29].

До ключових принципів фінансового менеджменту програм громадського здоров'я належать:

➤ *Принцип цільового використання коштів* – фінансові ресурси спрямовуються виключно на реалізацію затверджених програмних заходів [4, с. 112].

➤ *Принцип ефективності та економності* – досягнення максимального соціального результату при мінімальних витратах [4, с. 113].

➤ *Принцип прозорості та підвітності* – забезпечення відкритості фінансової інформації [3, р. 28].

➤ *Принцип довгострокової стійкості* – забезпечення стабільності фінансування програм у середньо- та довгостроковій перспективі [2, с. 26].

➤ *Принцип ризик-орієнтованості* – урахування фінансових ризиків при плануванні програмних заходів [5, с. 87].

Фінансовий менеджмент програм громадського здоров'я виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне формування, розподіл та контроль фінансових ресурсів. Основними функціями є:

### **1. Планування**

Планування передбачає визначення фінансових потреб програми, складання бюджету, прогнозування доходів і витрат, оцінку джерел фінансування (державний та місцевий бюджети, гранти, міжнародна допомога) [1, с. 96].

Планування включає:

- прогнозування фінансових потоків;
- розподіл ресурсів між пріоритетними напрямками;
- визначення часових рамок використання коштів;
- оцінку ризиків і потреби у резервних фондах.

Планування є основою стратегічного управління, оскільки забезпечує цілеспрямоване використання обмежених ресурсів і підвищує ефективність програми.

### **2. Організація**

Організаційна функція полягає у формуванні структур і механізмів реалізації фінансових рішень:

- створення фінансової служби програми;
- розподіл відповідальності за управління коштами;
- визначення процедур прийняття рішень і внутрішнього контролю [2, с. 25].

Ця функція забезпечує чіткість і координацію дій між підрозділами, які залучені до виконання програми.

### **3. Мотивація**

Мотиваційна функція спрямована на стимулювання ефективного використання фінансових ресурсів. Вона включає:

- систему премій і бонусів для персоналу за досягнення фінансових та соціальних результатів;
- впровадження показників ефективності (KPI) для оцінки результатів витрачання коштів [3, р. 27].

Мотивація допомагає знизити нераціональні витрати та підвищує дисципліну у використанні ресурсів.

### **4. Контроль**

Контроль є основним інструментом забезпечення фінансової дисципліни. Включає:

- моніторинг виконання бюджету;
- порівняння фактичних витрат із запланованими;
- аналіз відхилень та виявлення причин перевитрат [5, с. 87].

Ця функція дозволяє своєчасно виявляти проблеми і приймати коригувальні заходи для збереження ефективності програми.

### **5. Аналіз та оцінка ефективності**

Фінансовий аналіз передбачає оцінку результативності використання ресурсів та економічної доцільності заходів програми. Основні методи:

- **аналіз витрати–ефективність (CEA)** – співвідношення витрат до досягнутих результатів [6, р. 56-60];
- **аналіз витрати–корисність (CUA)** – оцінка ефекту в термінах якості життя та тривалості здорового життя (QALY, DALY) [7, р. 102-108];
- **аналіз витрати–вигоди (CBA)** – порівняння економічних витрат із отриманими вигодами.

Аналіз та оцінка ефективності дозволяють обґрунтовано розподіляти ресурси, коригувати програму та підвищувати її соціальну та економічну віддачу.

Система забезпечення фінансового менеджменту програм громадського здоров'я є комплексом взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів та досягнення соціально-економічних результатів. Вона включає наступні компоненти:

#### **1. Нормативно-правове забезпечення**

Включає закони, постанови та інші нормативні акти, що регламентують фінансування охорони здоров'я, планування бюджетів та контроль за витратами. Забезпечує правові основи діяльності програм і гарантує дотримання принципів прозорості та підзвітності [4, с. 112–114].

#### **2. Інформаційне забезпечення**

Охоплює збори та аналіз даних фінансової звітності, статистики захворюваності, смертності та інших медико-соціальних показників. Інформаційне забезпечення дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення і контролювати ефективність витрат [1, с. 95–96].

#### **3. Методичне забезпечення**

Передбачає розробку і застосування методик бюджетування, економічного аналізу та оцінки ефективності програм. Сюди входять стандартизовані інструменти оцінки витрат та результатів (CEA, CUA, CBA), а також внутрішні методичні рекомендації для управлінського персоналу [3, р. 27–29].

#### **4. Кадрове забезпечення**

Включає підготовку та підвищення кваліфікації спеціалістів з фінансового менеджменту та громадського здоров'я. Високий рівень компетентності персоналу забезпечує раціональне планування, облік та контроль фінансових ресурсів [5, с. 87–90].

#### **5. Технічне забезпечення**

Передбачає використання сучасних комп'ютерних і програмних систем для моніторингу фінансових потоків, автоматизації звітності та управління

ресурсами. Технічне забезпечення підвищує оперативність прийняття рішень та зменшує ймовірність помилок [3, р. 28].

Комплексне поєднання цих елементів забезпечує стабільну і ефективну систему фінансового менеджменту програм громадського здоров'я, дозволяє досягати оптимального використання бюджетних ресурсів і підвищує соціальний ефект від реалізації заходів.

#### **Висновки.**

1. Фінансовий менеджмент є ключовим елементом забезпечення ефективної реалізації програм громадського здоров'я [2, с. 26].

2. Організація фінансового менеджменту повинна базуватися на принципах цільового використання коштів, ефективності, прозорості та довгострокової стійкості [4, с. 112–113].

3. Застосування методів фармакоеконічного аналізу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень [6, р. 56–60; 7, р. 102–108].

4. Удосконалення системи фінансового менеджменту сприяє підвищенню результативності державної політики у сфері громадського здоров'я [3, р. 29].

#### **Література:**

1. Князевич В. М., Слабкий Г. О. Громадське здоров'я: підручник. Київ : Медицина, 2017. 224 с.

2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2012. 656 с.

3. World Health Organization. Health financing policy: a guide for decision-makers. Geneva: WHO, 2017. 72 p.

4. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 240 с.

5. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2016. 312 с.

6. Drummond M. F., Sculpher M. J., Claxton K., Stoddart G. L., Torrance G. W. Methods for the economic evaluation of health care programmes. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2015. 445 p.

7. Gold M. R., Stevenson D., Fryback D. G. Cost-effectiveness in health and medicine. Oxford: Oxford University Press, 2018. 504 p.

**Вострікова Юлія Олександрівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

*Науковий керівник: Дулік Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення та податкової політики Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

УДК 336.2:336.22

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

Система оподаткування фізичних осіб є важливим складником фінансової політики держави та одним із ключових інструментів формування доходної частини бюджетів різних рівнів. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) виконує не лише фіскальну, а й соціально-регулятивну функцію, забезпечуючи перерозподіл доходів населення, зменшення соціальної диференціації та формування фінансових ресурсів для реалізації державних соціально-економічних програм.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, макроекономічної нестабільності та структурної трансформації економіки України, система оподаткування фізичних осіб зазнає суттєвих змін. Це зумовлює формування нових тенденцій її розвитку, спрямованих на підвищення ефективності податкового адміністрування, зміцнення доходної бази бюджету та адаптацію до міжнародних стандартів.

Нормативно-правове регулювання оподаткування доходів фізичних осіб здійснюється відповідно до положень Податкового кодексу України. Платниками ПДФО є фізичні особи-резиденти та нерезиденти, а також податкові агенти. Об'єктом оподаткування виступає загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід, включаючи доходи з джерелом їх походження в Україні та іноземні доходи. Чинна система оподаткування передбачає диференційовані ставки податку, зокрема 18% (базова ставка), 5% і 9% для окремих видів доходів, а також 0% у випадках, визначених законодавством [1].

У сучасних умовах роль ПДФО у формуванні доходів державного та місцевих бюджетів істотно зростає. Особливого значення цей податок набуває для місцевих бюджетів, оскільки є одним із ключових джерел їх наповнення в умовах децентралізації. Крім того, ПДФО виступає важливим інструментом регулювання економічної активності, впливаючи на рівень зайнятості, доходи населення та платоспроможний попит.

Важливим підтвердженням зростання ролі ПДФО є його частка у структурі бюджетних надходжень. За даними Міністерства фінансів України, протягом 2022–2025 рр. спостерігається стійка тенденція до зростання як абсолютних обсягів надходжень ПДФО, так і його питомої ваги у структурі бюджетних доходів. Зокрема, у 2024 році надходження ПДФО до державного бюджету становили понад 326 млрд грн, що відповідало близько 10,4% його доходів; у 2025 році обсяг надходжень ПДФО перевищив показник 2022 року більш ніж у

3 рази (+343,9 млрд грн), що зумовлено як інфляційними чинниками, так і зростанням фонду оплати праці та посиленням податкового адміністрування. Частка ПДФО у доходах державного бюджету зросла на 4,54 відсоткових пункти, що свідчить про підвищення його фіскального значення, особливо в умовах воєнного стану [2].

У Законі про Державний бюджет України на 2026 рік передбачено, що надходження від ПДФО та військового збору становитимуть понад 560 млрд грн, що підкреслює стабільність і зростання фіскального значення цього податку [3].

Особливо вагомою є роль ПДФО у формуванні доходів місцевих бюджетів. За оцінками Міністерства фінансів України, у 2025 році до 60–64% надходжень ПДФО зараховується до бюджетів територіальних громад, а сам податок формує до 60–70% їхніх власних доходів [4]. Це підтверджує його ключове значення в умовах децентралізації та фінансової самостійності місцевого самоврядування.

Таким чином, ПДФО є одним із найбільш стабільних і прогнозованих джерел бюджетних надходжень, що забезпечує як фінансування загальнодержавних видатків, так і фінансову основу розвитку територіальних громад.

Однією з провідних тенденцій розвитку оподаткування фізичних осіб в Україні є посилення фіскальної спрямованості податкової політики в умовах воєнного стану. Значна частина податкових надходжень спрямовується на фінансування сектору безпеки та оборони. У цьому контексті важливу роль відіграє військовий збір, який став стабільним джерелом наповнення державного бюджету та, ймовірно, зберігатиме свою актуальність у середньостроковій перспективі.

Водночас важливою тенденцією є удосконалення податкового законодавства та його гармонізація з міжнародними стандартами. Податкові зміни останніх років спрямовані на забезпечення стабільності бюджетних надходжень, розширення податкової бази, підвищення прозорості та ефективності адміністрування податків. Особливого значення набуває адаптація національного законодавства до вимог Європейського Союзу в контексті євроінтеграційних процесів, що передбачає імплементацію кращих практик оподаткування доходів фізичних осіб [5].

Суттєвою сучасною тенденцією оподаткування фізичних осіб є цифровізація податкового адміністрування. Впровадження електронних сервісів, зокрема електронного кабінету платника податків, автоматизованих систем обліку та контролю, сприяє підвищенню прозорості податкових процедур, зниженню адміністративного навантаження на платників та мінімізації ризиків ухилення від оподаткування. Цифрова трансформація податкової системи також підвищує рівень податкової дисципліни та довіри до державних інституцій.

Разом із тим, сучасна система оподаткування фізичних осіб в Україні характеризується наявністю низки проблемних аспектів. Серед них доцільно виокремити:

- недостатню прозорість окремих елементів податкового механізму;
- обмеженість податкової бази внаслідок значного рівня неформальної зайнятості;
- відсутність оптимальної прогресивної шкали оподаткування доходів;
- низький рівень податкової культури та фінансової грамотності населення.

Вагомим стримуючим чинником ефективності функціонування податкової системи залишається значний рівень тіньової економіки, що призводить до втрат бюджетних надходжень та порушення принципу соціальної справедливості оподаткування.

Порівняльний аналіз свідчить, що в окремих країнах Європи застосовується прогресивна шкала оподаткування доходів фізичних осіб, яка забезпечує більш справедливий розподіл податкового навантаження залежно від рівня доходів платників. Крім того, широко використовуються податкові пільги та податкові кредити для підтримки сімей з дітьми, соціально вразливих груп населення, а також стимулювання заощаджень і інвестиційної активності. Імплементация таких підходів в Україні може сприяти підвищенню соціальної орієнтованості податкової системи та її ефективності [6].

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасний розвиток системи оподаткування фізичних осіб в Україні характеризується динамічними трансформаційними процесами, зумовленими як внутрішніми соціально-економічними викликами, так і зовнішніми інтеграційними чинниками. Ключовими тенденціями є посилення фіскальної ролі податків, удосконалення податкового законодавства, цифровізація адміністрування та поступова гармонізація з міжнародними стандартами.

Подальше реформування системи оподаткування доходів фізичних осіб має бути спрямоване на забезпечення балансу між фіскальною ефективністю та соціальною справедливістю, розширення податкової бази, підвищення прозорості та ефективності адміністрування, а також зниження рівня тіньової економіки. Це сприятиме зміцненню фінансової стабільності держави та створенню передумов для сталого економічного розвитку.

### **Література:**

1. Податковий кодекс України від 02.12. 2010 р. № 2755-VI. (зі змінами).
2. Доходи державного бюджету України у 2022-2025 рр. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Верховна Рада ухвалила Державний бюджет України на 2026 рік. Міністерство фінансів України. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/verkhovna\\_rada\\_ukhvalila\\_derzhavnii\\_biudzheth\\_ukraini\\_na\\_2026\\_rik-5455?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mof.gov.ua/uk/news/verkhovna_rada_ukhvalila_derzhavnii_biudzheth_ukraini_na_2026_rik-5455?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 17.03.2026).
4. Павлов Ю. Податок на доходи: що треба знати про ПДФО в Україні. URL: [https://unexbank.ua/blog/podatok-na-dohodi-sho-treba-znati-pro-pdfv-ukrayini?utm\\_source=chatgpt.com](https://unexbank.ua/blog/podatok-na-dohodi-sho-treba-znati-pro-pdfv-ukrayini?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 17.03.2026).
5. Мороз С. Сучасні тенденції в оподаткуванні у 2025 році. *Юридична практика*. URL: <https://pravo.ua/tendantsii-v-opodatkuванні-v-2025-rotsi/> (дата звернення: 17.03.2026).
6. Морозова Ю. Податки в Польщі та інших європейських країнах. TransferGo URL: <https://www.transfergo.com/uk/podatky-u-krainakh-europy> (дата звернення: 17.03.2026).

**Гаврилюк Віктор Валерійович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Красюк Богдан Віталійович, доктор філософії з прикладної математики, викладач, фахівець-практик.*

УДК 339.138

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ AI-АГЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сучасний цифровий маркетинг перебуває у стані парадигмального зсуву: від інструментальної автоматизації окремих функцій до розгортання автономних інтелектуальних екосистем. Традиційні чат-боти, що працюють за жорстко визначеними правилами, поступово поступаються місцем AI-агентам – системам, здатним сприймати середовище, планувати дії та адаптуватися до зворотного зв'язку без безперервного людського контролю. Актуальність дослідження зумовлена тим, що 71% маркетологів планують інтеграцію генеративного та предиктивного ШІ у найближчі 18 місяців, що створює запит на розробку надійних архітектурних моделей їх впровадження [1].

Метою роботи є дослідження перспектив трансформації маркетингової діяльності шляхом впровадження автономних AI-агентів та наукове обґрунтування їхньої архітектурної реалізації на базі low-code платформ.

Розгляд перспектив впровадження AI-рішень неможливий без розуміння виникнення технології, яка пройшла шлях від базової аналітики великих даних до генеративних моделей, здатних створювати контент. Поява AI-агентів маркує новий етап – перехід до систем, що володіють автономністю та здатністю до навчання на історичних даних. Ключовими властивостями маркетингових агентів є сприйняття середовища через API та інтерфейси користувачів, багатокрокове планування для досягнення бізнес-цілей та інтеграція із зовнішніми інструментами (CRM, рекламні кабінети) для виконання реальних дій. Це дозволяє бізнесу перейти від масових комунікацій до моделі гіперперсоналізації (one-to-one) у глобальному масштабі [2].

Реалізація зазначених властивостей вимагає переходу до якісно нової структури систем, де архітектура маркетингового агента будується як цілісна мережа взаємопов'язаних компонентів. Центральним елементом є когнітивне ядро (Reasoning Engine) на базі великих мовних моделей (LLM). Вибір моделі безпосередньо впливає на можливості системи: так, GPT-5.3-Codex демонструє точність логіки на рівні 94.2% при виконанні технічних завдань [3], Claude Opus 4.6 (Anthropic) утримує лідерство у сфері складного інтелектуального аналізу [4], тоді як Gemini 3 Pro домінує в мультимодальних сценаріях аналізу відеоконтенту [5].

Проте ефективність когнітивного ядра визначається не лише потужністю моделі, а й обраними патернами міркування, які структурують процес прийняття рішень. Дослідження показують, що ReAct є оптимальним для динамічних інтеракцій у SMM, оскільки дозволяє адаптувати кроки на основі проміжних результатів. Plan-and-Execute забезпечує стратегічну стабільність для складних

рекламних кампаній, а мультиагентні системи (MAS), де завдання розподіляються між «планувальником», «дослідником» та «копірайтером», демонструють на 90.2% кращі результати у комплексних проєктах порівняно з поодинокими агентами [6].

Для переведення цих теоретичних патернів міркування у прикладну площину необхідне відповідне середовище виконання, де роль «нервової системи» відіграють low-code платформи (n8n, Make, sim.ai) для того, щоб забезпечити передачу контексту між ШІ та бізнес-додатками. Використання таких інструментів дозволяє скоротити цикл розробки з місяців до днів, що критично для тестування маркетингових гіпотез. Порівняльний аналіз платформ дозволяє виділити наступні пріоритети для маркетингових задач [7]:

- *n8n.io* є лідером для наукових та корпоративних проєктів завдяки спеціалізованим AI-вузлам (LangChain) та можливості повного контролю над даними клієнтів (GDPR) при self-hosting.
- *Make.com* виступає «золотою серединою» для побудови розгалужених маркетингових воронки без глибокого програмування.
- *sim.ai* представляє перспективне покоління AI-native платформ, що дозволяють створювати робочі процеси природною мовою.

Водночас функціональна досконалість внутрішніх процесів та логіки має супроводжуватися якісним «фасадом» агента для взаємодії з кінцевим споживачем. Тут ключову роль відіграють комунікаційні платформи (ManyChat, WhatsApp, Telegram), які виконують роль інтелектуального інтерфейсу [8, 9]. Вони перетворюють складну логіку на зрозумілий діалог, підтримуючи омніканальність та забезпечуючи високу залученість аудиторії через візуальні елементи та інтерактивні сценарії.

Саме така інтегрована взаємодія з клієнтом у поєднанні з автономною логікою трансформується у вимірювані бізнес-результати. Впровадження агентних систем забезпечує хороше зростання ROI – в середньому \$5.44 прибутку на кожен інвестований долар у автоматизацію. Це досягається через скорочення циклів оптимізації кампаній та звільнення до 50% часу менеджерів від рутинних операцій [10]. Зокрема, технічна інтеграція через механізми Tool Calling дозволяє агентам автономно керувати бюджетами в Meta Ads або кваліфікувати лідів у CRM на основі методології BANT (Budget, Authority, Need, Timeline) [11].

Проте поряд із високою ефективністю, автономність агентів висуває нові вимоги до безпеки, створюючи ризики Prompt Injection (атака, коли хтось (чи щось) змушує LLM порушити її системні інструкції) або витоку конфіденційних даних. Також використання ШІ може зачіпати питання приватності та упередженості моделей. Для протидії цим загрозам необхідне впровадження спеціалізованих архітектур безпеки (як-от SAGA), які забезпечують нагляд за кожним логічним кроком агента [12].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що AI-агенти мають колосальний потенціал для трансформації маркетингу шляхом автоматизації рутини та глибинної персоналізації. Найбільш перспективним шляхом їх реалізації є поєднання трьох рівнів: когнітивного ядра (LLM), low-code оркестрації (n8n) та

комунікаційного «фасаду» (ManyChat). Водночас впровадження таких систем має базуватися на етичних та правових стандартах. Варто зазначити, що технологія не замінює маркетолога, а виступає потужним інтелектуальним партнером, що дозволяє людині зосередитися на стратегічних та творчих аспектах розвитку бізнесу.

### **Література:**

1. Use of AI agents for marketing automation and customer engagement. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/ap/marketing/ai/ai-agents-for-marketing/>
2. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. et al. How artificial intelligence will change the future of marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 48, 24–42 (2020). URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
3. GPT-5.3 Garlic: Everything We Know About OpenAI's Next-Gen Model. Wavespeed AI (2026). <https://wavespeed.ai/blog/posts/gpt-5-3-garlic-everything-we-know-about-openais-next-gen-model/>
4. Introducing Claude Opus 4.6. Anthropic (2026). URL <https://www.anthropic.com/news/claude-opus-4-6>
5. Gemini 3 Flash vs Pro: Cost and Speed Comparison. AI Free API (2026). URL: <https://www.aifreeapi.com/en/posts/gemini-3-pro-vs-flash-speed-cost>
6. Navigating Modern LLM Agent Architectures: Multi-Agents, Plan-and-Execute, ReWOO, Tree-of-Thoughts and ReAct. Wollen Labs. URL: <https://www.wollenlabs.com/blog-posts/navigating-modern-llm-agent-architectures-multi-agents-plan-and-execute-rewoo-tree-of-thoughts-and-react>
7. n8n vs Zapier vs Make.com vs sim.ai: Which Workflow Automation Tool is Best in 2025? URL: <https://www.emilingemarkarlsson.com/blog/n8n-vs-zapier-vs-make-com-vs-sim-ai-workflow-automation-comparison-2025/>
8. Manychat Basics: 4 WhatsApp Use Cases Everyone Should Know. URL: <https://manychat.com/blog/guide-to-manychat-whatsapp/>
9. WhatsApp Bot vs Telegram Bot: Which is Best for Your Business. URL: <https://www.kommunicate.io/blog/whatsapp-chatbot-vs-telegram-chatbot/>
10. How autonomous AI agents enhance campaign planning in 2025. URL: <https://www.glean.com/perspectives/how-autonomous-ai-agents-enhance-campaign-planning-in-2025>
11. Creating a custom CRM integration for an advanced AI agent. URL: <https://support.zendesk.com/hc/en-us/articles/8357758272154-Creating-a-custom-CRM-integration-for-an-advanced-AI-agent>
12. Large Language Model Agent: A Survey on Methodology, Applications and Challenges. URL: <https://github.com/luo-junyu/Awesome-Agent-Papers>

**Гонтар Мирослава Валеріївна,**

*магістрантка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Шулик Юлія Віталіївна, завідувачка кафедри фінансів та бізнесу, к. е. н., доцентка.*

УДК 332.146.2:330.322(477)

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

В умовах повномасштабного вторгнення суттєво загострилася проблема інвестиційного розвитку територіальних громад у контексті залучення та розподілу коштів внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Це зумовлено низкою факторів. Зокрема, Атамас О. узагальнює проблематику забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості регіонів України, виокремлюючи такі її причини: низький розвиток інфраструктури; наявність депресивних територій; низька інвестиційна привабливість економіки; нестача власних коштів місцевих бюджетів; суттєві регіональні диспропорції інвестиційних процесів; відсутність чіткої позиції органів місцевої влади [1]. Бабух І. аналізує як позитивні, так і негативні чинники інвестиційної привабливості. До негативних дослідниця відносить: політичну та економічну нестабільність, корупцію, надмірне регулювання підприємницької діяльності, низьку інституційну спроможність територіальних громад та відсутність стратегії залучення інвестицій на державному чи регіональному рівнях [2, с. 133].

Водночас поряд із стримувальними факторами доцільно буде відзначити формування потужного ресурсного потенціалу в Україні, насамперед, людського. В умовах невизначеності та мінливого середовища важливими є гнучкість та адаптивність кадрів, здатність до самонавчання й швидкого освоєння цифрових технологій – якості, притаманні українським фахівцям, які адаптувалися до викликів війни. Посиленню співпраці з європейськими партнерами сприяє гармонізація законодавства, стратегічних пріоритетів та цілей, механізмів та напрямів політики до кращих практик країн ЄС.

Україна також характеризується низкою інвестиційно привабливих галузей, причому в умовах повномасштабного вторгнення, інвестиції в окремі галузі лише зростають. Серед галузей-лідерів за масштабами інвестицій: гірничо-металургійний комплекс; виробництво будівельних матеріалів; машинобудування; енергетика; хімічна та харчова промисловості [4]. Водночас Україна поступово формується як хаб оборонних технологій (Military-Tech). Серед вже реалізованих ініціатив: Teneta Labs (розробка модемів та обладнання для когнітивного аналізу радіоспектра); ComBat Vision (системи розвідки, координації на полі бою та 3D-мапи); MAC HUB (виробництво озброєння). Інвестиції в оборонну промисловість та подвійні технології (dual-use) одночасно

стимулюють розвиток і машинобудування, і ІТ, демонструючи унікальний практичний досвід трансформації ризиків у можливості.

Щодо перспектив повоєнного відновлення, за результатами дослідження компанії PwC, найбільші можливості для інвестицій у період відбудови України зосереджені у сільському господарстві, енергетиці та видобутку корисних копалин. Для відновлення аграрного сектору знадобиться орієнтовно 55 млрд дол США. Інвестиції в основному будуть спрямовані на оновлення сільськогосподарських технологій та покращення ланцюгів постачання. З огляду на володіння значними запасами корисних копалин та їх критичну необхідність для багатьох галузей промисловості, зростає потреба у залученні коштів для вдосконалення технологій видобутку, що, у свою чергу, підвищить інвестиційну привабливість цього сектору. Для відновлення енергетичного сектору необхідно близько 68 млрд дол США. Саме у стимулюванні інвестицій у цей сектор зацікавлений Уряд, тому пропонує податкові пільги, зменшення митних зборів, а також програми прямої фінансової підтримки. Наприклад, проекти вартістю понад 12 млн євро на 30% співфінансує держава. У контексті регіонально-територіального розвитку Україна потребує орієнтовно 78 млрд дол США для вкладень в інфраструктуру, зокрема, відновлення доріг, мостів. Водночас, галузь будівництва житла має необхідність в інвестиціях у розмірі близько 84 млрд дол [5]. При цьому варто зазначити, що повоєнна відбудова повинна здійснюватися за принципами зеленого переходу та діджиталізації. Таким чином, інвестиції мають бути спрямовані на створення екологічно чистих виробництв та смарт-інфраструктури, що водночас підтримуватиме курс на євроінтеграцію.

Масштабні потреби повоєнної відбудови актуалізують формування сприятливого інвестиційного середовища у громадах як для внутрішніх, так і для зовнішніх інвесторів. Бабух І. стверджує, що позитивний інвестиційний імідж формується завдяки загальнодержавному курсу на євроінтеграцію, реалізації урядових програм підтримки інвесторів, створенню індустріальних парків та зон пріоритетного розвитку. Вагома роль належить також таким факторам, як: доступність фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання, умови ведення бізнесу, податкове та валютне регулювання, кваліфікованість працівників, стан бюрократизації бізнес-процесів [2, с. 133]. Чапляк Н. зосереджується на напрямках державної політики, що дозволяють активізувати залучення інвестицій у регіональному контексті. Науковиця наголошує на важливості відновлення виробничого потенціалу та формуванні сприятливого ділового клімату через розвиток підприємств критичної інфраструктури, нарощення потенціалу перспективних галузей економіки (промисловості, ІТ-сфери, лабораторних досліджень), оптимізацію системи оподаткування [3]. Атамас О. дає рекомендації для залучення інвестиційного капіталу громадами. Зокрема, він пропонує розробляти схеми просторового планування території громад, їх інвестиційні паспорти та розміщувати на офіційних сайтах. В контексті регіонів, науковець акцентує увагу на регіональних програмах розвитку інвестиційної діяльності та співпраці з міжнародними організаціями, що супроводжують процеси інвестування [1, с. 35].

Отже, активізація інвестиційних процесів потребує реалізації комплексної трьохрівневої політики: державної; регіональної та політики територіальних громад. Успіх повоєнного відновлення України значною мірою залежить від здатності держави трансформувати ризики у можливості через інституційні реформи, надання фінансових гарантій інвесторам та розкриття потенціалу територіальних громад. Синергія між державними програмами підтримки (індустріальні парки, податкові пільги) та ініціативністю громад через інструменти просторового планування та інвестиційного паспортування територій сприятиме ефективному залученню капіталу. Інвестиційний розвиток громад доцільно здійснювати за трирівневою логікою: базовий рівень (зниження ризиків та інституційна стабільність); відновлювальний рівень (інфраструктурна та енергетична модернізація); стратегічний рівень (інноваційний розвиток та кластеризація). Така ієрархія дозволить забезпечити послідовний перехід від стабілізації до структурної трансформації економіки громад.

З огляду на воєнні виклики, важливим напрямом є розвиток механізмів страхування воєнних ризиків, що підвищить довіру зовнішніх інвесторів та привабливість інвестиційних паспортів громад. Водночас демографічна криза зумовлює необхідність інвестування у програми репатріації громадян та професійної перепідготовки ветеранів і ВПО, особливо для реалізації проєктів у будівництві та аграрному секторі.

Таким чином, інвестиційна політика територіальних громад у воєнний та повоєнний періоди має базуватися на поєднанні ризик-менеджменту, структурної модернізації та довгострокової інноваційної орієнтації. Реалізація такої моделі дозволить забезпечити стійкість економічного розвитку громад та їх інтеграцію у європейський інвестиційний простір.

### Література:

1. Атамас О. Ю. Інвестиційна привабливість регіонів України: проблематика, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 29–36. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/124/87> (дата звернення: 14.02.2026).
2. Бабух І. Б. Теоретичні й практичні аспекти інвестиційної привабливості регіонів України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 131–135. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-131-135-babuh.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Чапляк Н. І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4991/1/%D1%87%D0%B0%D0%BF%D0%BB%D1%8F%D0%BA.pdf> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Які галузі найбільш приваблюють іноземних інвесторів в Україні. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/yaki-galuzi-najbilsh-privablyuyut-inozemnih-investoriv-v-ukrayini> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Пріоритетні галузі для інвестицій у відбудову України : звіт PwC. *PwC Ukraine*. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/haluzi-dlya-investytsiy-u-vidbudovu-ukrayiny.html> (дата звернення: 16.02.2026).

**Данилейчук Руслан Богданович,**

*к. е. н., доц., доцент кафедри туризму, рекреації та регіонального розвитку,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ.*

УДК 332.14: 338.48 (075.8)

## **КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ ЯК БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ**

Забезпечення сталого розвитку сфери туристичних послуг в умовах динамічного ринку вимагає запровадження науково обґрунтованої системи оцінки її ресурсного потенціалу. Комплексна оцінка туристичних ресурсів є фундаментальною передумовою для стратегічного планування галузі на національному та регіональному рівнях. Вона дозволяє оптимізувати просторову організацію територіальних рекреаційних комплексів, підвищуючи їхню конкурентоспроможність [1; 2].

Без наявності об'єктивних, верифікованих даних виникають критичні складнощі із залученням зовнішніх інвестицій, розробкою цільових державних програм та впровадженням рентабельних механізмів використання ресурсів. У сучасних умовах така оцінка виступає базовим інструментом управління, що забезпечує контроль за економічними, соціальними та екологічними наслідками туристичної діяльності, запобігаючи нераціональному вичерпанню природного та антропогенного капіталу територій [3, с. 202].

1. Системна роль інфраструктури в реалізації потенціалу. Туристичні ресурси самі по собі є лише базовою сировиною, яка потребує інфраструктурного освоєння для перетворення на повноцінний туристичний продукт. Інфраструктура туристичної сфери розглядається як багатокомпонентна система, що забезпечує взаємодію суб'єктів господарювання та регулює рух інформаційних, фінансових та матеріальних потоків.

У структурі моделі доцільно виділяти три ключові складові:

- Інституційна складова: включає загальногосподарські об'єкти (транспортні вузли, системи зв'язку, готелі, банківські та митні установи) та спеціалізовані підприємства (туроператори, екскурсійні бюро, профільні сервісні служби).
- Інформаційна складова: охоплює цифрові мережі, рекламні ресурси та системи формування територіального бренду, які створюють необхідний образ дестинації та стимулюють споживчу активність.
- Регламентуюча складова: сукупність нормативно-правових інструментів, що встановлюють правила гри в галузі, забезпечують стандартизацію послуг та безпеку рекреантів. Специфікою інфраструктури є її універсальність, адже вона задовольняє потреби не лише зовнішніх відвідувачів, а й місцевої громади, створюючи умови для підвищення якості життя в регіоні загалом [4, с. 67].

2. Методологічні етапи процесу комплексної оцінки. Процес формування об'єктивної оцінки туристичного потенціалу є багатоступеневим і вимагає дотримання суворої послідовності дій [5]. Загальна методологія передбачає дев'ять ключових етапів:

- Цілепокладання: формальне визначення мети (планування, інвестиційний аналіз, розробка кадастру).
- Делімітація об'єкта: виділення меж операційних територіальних одиниць (ОТО), якими можуть бути адміністративні райони або природні ландшафтні системи.
- Визначення суб'єкта: виділення позицій, з яких проводиться оцінка (вимоги конкретних видів туризму або категорій рекреантів).
- Формування системи показників: відбір суттєвих чинників та умов для порівняльної характеристики.
- Інформаційне забезпечення: збір актуальних статистичних, польових та картографічних даних.
- Нормування: приведення різнорідних показників до єдиної системи вимірювання (балів або індексів).
- Агрегація даних: спосіб «згортання» часткових показників у інтегральний індекс потенціалу.
- Верифікація: перевірка та корегування отриманих результатів.
- Інтерпретація: розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

3. Функціональні блоки моделі комплексного оцінювання. Пропонована модель базується на інтеграції кількісних оцінок у систему державного обліку та сертифікації територій. Вона складається з наступних структурних елементів:

- Блок ідентифікації та класифікації: систематизація ресурсів за їх походженням (природні, культурно-історичні) та типом використання (оздоровчі, пізнавальні, спортивні). Ресурси також диференціюються за рівнем значущості – від місцевих до об'єктів світового значення.
- Кадастр туристичних ресурсів: основна база даних, що містить відомості про економіко-екологічну цінність об'єктів, режими їх охорони та ліміти гранично допустимих антропогенних навантажень. Кадастр має формуватися за ієрархічним принципом: від муніципального рівня до єдиного національного реєстру.
- Паспортизація туристичних територій: створення комплексних паспортів адміністративних одиниць, які містять стислий опис потенціалу, екологічний стан території та її спеціалізацію. Паспорти слугують основою для видачі дозволів на господарську діяльність та визначення пріоритетів бюджетного фінансування.

4. Система моніторингу як механізм зворотного зв'язку. Обов'язковим елементом моделі є безперервний моніторинг стану ресурсної бази, який забезпечує актуалізацію даних та відстеження змін у режимі реального часу [5, с. 161-170]. Система моніторингу структурується за трьома підсистемами:

1. Екологічний моніторинг: спостереження за станом природних компонентів та рівнем забруднення рекреаційних зон.

2. Моніторинг культурної спадщини: контроль за фізичним станом та рівнем збереження пам'яток архітектури та історії.

3. Соціально-економічний моніторинг: аналіз стану інфраструктурних об'єктів, динаміки туристичних потоків та ринку праці. Це дозволяє розробникам програм розвитку оперативно коригувати плани управління територіями у випадку виникнення кризових ситуацій або деградації окремих ресурсів.

Впровадження цілісної моделі комплексної оцінки дозволяє відійти від суб'єктивних якісних описів («багатий потенціал») до точних кількісних індикаторів, придатних для економічного аналізу. Головним результатом реалізації такої моделі є створення прозорого інвестиційного середовища, підвищення ефективності державних програм та забезпечення раціонального природокористування. Завдяки інтеграції кадастрового обліку, паспортизації та моніторингу держава отримує потужний інструмент для збалансування інтересів бізнесу та вимог екологічної безпеки територій.

#### Література:

1. Sandru I. *Problems in geography of tourism*. Bucharest: Natura, 1966. 287 p.
2. Topolnytska T., Danyleichuk R. Prerequisites and perspectives of sustainable development of tourism and recreation. *Efektivna ekonomika*, 2024, № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.74>
3. Мельник О.В. Інтегральний показник туристичної привабливості території: поняття та теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2004. № 4. С. 197-205.
4. Жупаненко А.В., Семенов В.Ф. Економічний розвиток неявної інфраструктури рекреаційно-туристичної сфери. *Науковий вісник Херсонського університету. Серія «Економічні науки»*, Херсон. 2014. № 9-1. С. 65-68.
5. Бейдик О.О. *Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування*: монографія. К.: ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.

**Дейнега Антоніна Володимирівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 614.2:005.336.1

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Оцінка ефективності програм охорони здоров'я є базовим інструментом фінансового менеджменту в системі громадського здоров'я. В умовах воєнного стану, безпрецедентного руйнування медичної інфраструктури, жорсткого дефіциту державного бюджету та різкого зростання навантаження на систему надання допомоги, цей інструмент набуває критичного значення. Він дозволяє управлінцям раціонально розподіляти вкрай обмежені ресурси, гарантуючи при цьому досягнення цільових медико-демографічних показників. Сучасний фінансовий контроль допомагає визначити економічну доцільність впровадження медичних ініціатив та їхній реальний вплив на епідеміологічну ситуацію на рівні громад і держави в цілому [2, с. 9]. Без належної оцінки ефективності неможливо забезпечити стабільне функціонування галузі у кризових умовах та залучити необхідне донорське фінансування для її подальшого відновлення.

Сутність оцінки ефективності полягає в глибокому комплексному аналізі отриманих результатів відносно сукупних витрачених ресурсів. Традиційно ефективність розглядається у нерозривній єдності трьох складових: медичної, соціальної та економічної. З позиції фінансового менеджменту, основними аналітичними підходами є аналіз «вартість-ефективність» (Cost-Effectiveness Analysis, CEA), аналіз «вартість-корисність» (Cost-Utility Analysis, CUA) та аналіз «вартість-вигода» (Cost-Benefit Analysis, CBA). Метод CUA відіграє особливу роль у громадському здоров'ї, оскільки він дозволяє вимірювати результати медичних втручань у додаткових роках життя, скоригованих на їхню якість (QALY), або ж оцінювати відвернений тягар хвороб за показником DALY [1, с. 6]. Застосування сучасних інформаційних інструментів управління, зокрема електронної системи охорони здоров'я eHealth, забезпечує можливість у режимі реального часу відстежувати рух фінансових потоків та об'єктивно зіставляти обсяги фінансування з клініко-лабораторними показниками і загальною результативністю роботи закладів охорони здоров'я.

Важливим аспектом практичної реалізації програм громадського здоров'я є подолання бар'єрів, пов'язаних із процесом збору та верифікації даних. Фінансовий менеджмент в охороні здоров'я часто стикається з проблемою відтермінованого економічного ефекту, коли фінансові витрати здійснюються у поточному періоді, а позитивний медико-демографічний результат настає через кілька років. Це вимагає впровадження системного внутрішнього аудиту та розробки довгострокових стратегій планування. Крім того, в умовах децентралізації місцеві органи влади отримують більше повноважень щодо розподілу коштів, що вимагає від управлінців базового рівня глибокого розуміння принципів економічної оцінки для обґрунтування інвестиційної привабливості локальних проєктів перед міжнародними партнерами.

Практичне застосування зазначених фінансово-економічних методик на регіональному та національному рівнях беззаперечно доводить високу рентабельність превентивної медицини та цільових програм підтримки населення. Системні інвестиції у профілактичні заходи (програми масової імунізації, раннього скринінгу, просвітницькі кампанії) забезпечують значно вищий показник повернення інвестицій (ROI) у довгостроковій перспективі порівняно з фінансуванням стаціонарного лікування запущених станів. Економічний ефект від реалізації державних ініціатив, зокрема Програми медичних гарантій (ПМГ) та системи реімбурсації «Доступні ліки», напряду залежить від безперервного моніторингу клінічних результатів [4, с. 33]. Сучасний контекст також вимагає окремої уваги до оцінки фінансової ефективності медичних програм, спрямованих на підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів. Оптимізація видатків на вторинну ланку медичної допомоги через посилення первинної ланки сприяє суттєвому зниженню навантаження на місцеві бюджети та підвищує загальну стійкість системи.

Отже, комплексна оцінка ефективності вимагає синергії клінічної експертизи та жорсткого фінансового планування. Інтеграція медико-соціальних показників із фінансовим контролем є фундаментом для забезпечення сталого розвитку медичної галузі в умовах економічної нестабільності. Лише такий доказовий, прагматичний підхід здатний гарантувати високу результативність програм громадського здоров'я як на рівні окремих територіальних громад, так і в масштабах усієї держави під час її складного повоєнного відновлення та інтеграції в європейський медичний простір [5, с. 15].

### Література:

1. Михайлович Ю. Й. Методологія та критерії оцінки ефективності бюджетних онкологічних програм / Ю. Й. Михайлович, А. В. Журбенко // Клінічна онкологія. 2016. № 3. С. 6–10. URL: <https://www.clinicaloncology.com.ua/article/16908> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Говорко О. В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України // Інтелект XXI. 2017. № 2. С. 92–97. URL: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_2/12.pdf](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_2/12.pdf) (дата звернення: 25.02.2026).
3. Наказ МОЗ України № 752 від 28.09.2012 (ред. 2024). Про порядок контролю якості медичної допомоги. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12#Text> (дата звернення: 26.03.2026).
4. Юринець З. В. Оцінка ефективності функціонування системи охорони здоров'я України / З. В. Юринець, О. А. Петрух [та ін.] // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 6 (140). С. 32–40. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20196\(140\)/sep20196\(140\)\\_033\\_YurynetsZ,PetrukhO,MyshchynI,KokhanM,HnylyanskaL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20196(140)/sep20196(140)_033_YurynetsZ,PetrukhO,MyshchynI,KokhanM,HnylyanskaL.pdf) (дата звернення: 28.02.2026).
5. Запорожан Л. П. Стратегія планування соціальних програм у громадському здоров'ї / Л. П. Запорожан, Н. О. Кравець // Вісник гігієни та епідеміології. 2021. № 25. С. 12–18. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta) (дата звернення: 28.02.2026).

**Дерев'янчук Владислав Едуардович,**

*аспірант, КНЕУ імені Вадима Гетьмана, м. Київ.*

*Науковий керівник: Котенок Андрій Григорович, к. е. н., професор кафедри економічної теорії КНЕУ імені Вадима Гетьмана, м. Київ.*

УДК 338.244.47

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: ЗАВДАННЯ, ВИКЛИКИ, ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ**

Реформа децентралізації в Україні була зумовлена необхідністю структурних перебудов задля підвищення ефективності функціонування сектора державного управління. Станом на 2014 рік місцева влада мала досить обмежену автономію щодо формування місцевих бюджетів, а права на встановлення і збір місцевих податків не мала зовсім. Окрім того, тільки центральна влада мала змогу ухвалювати рішення щодо поліпшення існуючих або будівництва нових об'єктів соціальної інфраструктури, ігноруючи при цьому реальні потреби громад [3]. Підвищення рівня добробуту населення, збільшення ефективності використання наявних ресурсів та вирішення нагальних потреб населення – саме на це була спрямована реформа децентралізації, яка триває і досі. Реформа вже виявилась наймасштабнішою, адже охопила усю територію України за винятком тимчасово окупованих територій. За майже 8 років у період з 2014 по 2022 було створено 1 469 укрупнених громад, які замінили більше 10 000 громад, що існували до старту децентралізації [1]. Крім того, було досягнуто наступного: збільшення фінансових можливостей місцевих бюджетів за рахунок зростання їх частки у надходженнях податків і зборів; перерозподіл прав на користь громад; оптимізація використання бюджетних коштів; зростання ролі місцевого населення задля більш швидкого та якісного вирішення нагальних проблем.

Важливою характеристикою української моделі децентралізації є те, що вона демонструє суттєву залежність від єдиного податкового джерела та доволі високу фіскальну автономію. Податок на доходи фізичних осіб становить питому частку доходів місцевих бюджетів, переважаючи у структурі загальних доходів – 57 %. Протягом 2019–2024 років питома вага ПДФО коливалася в межах 55–65 %. Для громад це є ризиком концентрації та фінансової нестійкості. Тим не менш, доходи місцевих бюджетів суттєво зросли незважаючи на обмеження внаслідок Covid-19 та воєнного стану: у період з 2019 по 2024 рік доходи зросли на 64,0% з 275 до 451 млрд грн [2]. Одним із головних викликів для центральної та місцевої влади є необхідність диверсифікації структури доходів місцевих бюджетів задля уникнення суттєвої залежності від одного податку. Окрім економічної частини, реформа втілювалася також і з метою поліпшення існуючої на той час моделі розвитку України на місцях та в цілому. До 2014 року центральна влада фізично не мала змоги забезпечити успішну координацію довгостроковими стратегіями, а місцевій владі бракувало прав і повноважень для цього. Децентралізація дозволила більш оперативно реагувати на запити громад щодо поліпшення стану інфраструктури, управління ресурсами та інших питань.

Нові завдання та виклики українській економічній системі додали воєнні дії, що розпочалися у лютому 2022 року. Зокрема, через збройну агресію РФ прифронтові регіони зазнали суттєвих втрат: близько 60% доходів було втрачено через руйнування, відтік робочої сили та евакуацію виробничих потужностей підприємств. Більш того, прифронтові громади отримують нове навантаження у вигляді витрат на підтримку та допомогу внутрішньо переміщеним особам що в кінцевому результаті може поглибити дисбаланс розвитку різних територій, за якого багаті громади отримуватимуть можливості для зміцнення своїх сил та ресурсів, а периферійні втрачатимуть потенціал для розвитку. Можливим практичним рішенням для протидії такому дисбалансу є підтримка територій з боку центральної влади у вигляді дотацій, безповоротних допомог, а також спрощення ведення бізнесу у «важких» громадах. Робота місцевих рад і адміністрацій триває попри бойові дії і стосується, зокрема, втілення стратегій розвитку громад та територій, а нові виклики та завдання перед громадами поступово вирішуються за допомогою центральної влади та приватного сектора.

Структура доходів і видатків місцевих бюджетів в Україні є суттєво залежною від міжбюджетних трансфертів, а міжбюджетні відносини потребують якісних змін. Хоч і частка міжбюджетних трансфертів в доходах українських місцевих бюджетів нижча за аналогічний показник у країнах ЄС (близько 27%), та це є показником не меншої залежності від центру, а необхідності структурних змін і перебудов системи місцевого оподаткування. Основним трансфертом для місцевих бюджетів в Україні є освітня субвенція, яка у 2021–2023 роках складала близько 50% усіх трансфертів, порівняно з показником 28,7 % у 2019 році. Медична субвенція та базова дотація – наступні за часткою у складі трансфертів. Такий склад видатків демонструє суттєвий контроль з боку центральної влади за витратою коштів місцевою владою, що нівелює фінансову автономію – одну з головних цілей реформи децентралізації. Можливим рішенням даної проблеми є диверсифікація місцевої податкової системи за допомогою розширення прав місцевої влади у сфері платежів та прийняття до уваги та використання стандартів OECD. Контроль за доходами і витратами місцевих бюджетів є важливим, адже різниця між доходами і витратами являє собою індикатор для визначення збалансованості фінансів: стабільність при перевищенні доходів над витратами, яка дозволяє спрямовувати більший обсяг фінансових ресурсів на розвиток громад та територій. Очевидним є те, що перевищення витрат над доходами не дозволяє громадам активно спрямовувати ресурси на розвиток і спонукає до вирішення нагальних питань. Показник індикатора збалансованості дозволяє адаптувати місцеві бюджети до зовнішніх економічних шоків, зокрема, спричинених військовою агресією.

Можна зробити висновок, що децентралізація, у тому числі економічна, сприяє розвитку автономії місцевих органів влади, а також може бути фактором стабільності та розвитку за сприятливих умов та правильної її реалізації. Реформа децентралізації в Україні, що триває з 2014 року, позитивно вплинула на розвиток країни, передусім, на розвиток місцевих громад та населення малих населених пунктів. Повномасштабне вторгнення стало суттєвим викликом для усіх без винятку громад та територій, однак не змогло зупинити або згорнути

реформу. Органи місцевого самоврядування і надалі ставлять собі за завдання розвиток громад і територій в усіх їхніх аспектах.

**Література:**

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/19387>
2. Децентралізація в Україні: підсумки, виклики та перспективи. URL: <https://decentralization.ua/news/19071>
3. Джикіч Я., Левітас Т. Реформа самоврядування на субнаціональному рівні та фінанси органів місцевого самоврядування в Україні: *Звіт за 2014–2018 роки*. Київ: SKL International/SIDA, 2019. 148 с.
4. Лютий І., Спасів Н. Оцінка фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад. *Фінанси України*. 2019. №7. С.92-112.
5. Мацедонська Н.В. Децентралізація в Україні та основні шляхи її впровадження в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8 С. 613–618.

**Долінська Ірина Вадимівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я**

У системі фінансового менеджменту громадського здоров'я як базової складової сфери охорони здоров'я мають механізми управління грошовими потоками суб'єктів медичної діяльності в контексті зміцнення громадського здоров'я. Важливою є роль фінансової стабільності закладів у забезпеченні безперервності надання медичної допомоги та реалізації профілактичних стратегій. Також взаємозв'язок між ліквідністю закладу та якістю медичних послуг.

Соціально-економічна сутність грошових потоків у системі громадського здоров'я. У парадигмі громадського здоров'я грошовий потік розглядається не лише як фінансовий показник, а як ресурсний базис для реалізації права громадян на охорону здоров'я – це безперервний процес руху фінансових ресурсів, що забезпечує операційну спроможність закладу виконувати свої функції (лікувальні, діагностичні, профілактичні).

Специфікою соціального сектора на відміну від комерційного сектора, у громадському здоров'ї пріоритетом є не максимізація чистого грошового потоку, а його оптимізація для покриття потреб населення в медичній допомозі за умови дотримання фінансової стійкості.

Впровадження принципів стратегічної закупівлі медичних послуг змінило модель фінансування закладів охорони здоров'я з пасивного розподілу бюджету на активне управління грошовими потоками. Сучасна структура вхідних потоків закладу є багатоканальною та поділяється на наступні ключові блоки:

1. Державне фінансування через систему стратегічних закупівель – це основний канал надходжень, що базується на принципі «гроші йдуть за пацієнтом». Виплати за Програмою медичних гарантій [1] – кошти від НСЗУ за фактично надані послуги, вони включають оплату за капітаційною ставкою (первинна ланка), за пролікований випадок (вторинна/третинна ланка) або глобальний бюджет. Цільові програми громадського здоров'я містять кошти на реалізацію заходів з імунізації, скринінгових програм, профілактики інфекційних та неінфекційних захворювань[2,3].

Додаткові пакети в умовах воєнного стану отримання спеціального фінансування для закладів, що працюють у зоні бойових дій, або надання специфічної допомоги (наприклад, пакет «Готовність до надання допомоги у надзвичайних ситуаціях»)[4].

2. Фінансування з місцевих бюджетів, так оскільки громади є власниками закладів, вони забезпечують їхню життєдіяльність поза межами програми медичної гарантії. Оплата комунальних послуг та енергоносіїв здійснюється згідно із законодавством, ці витрати переважно покриваються власником (місцевою радою). Місцеві програми підтримки проводять фінансування закупівлі дороговартісного обладнання, капітальних ремонтів, а також місцеві доплати медичним працівникам. [5] Пільгове забезпечення необхідне для відшкодування вартості медикаментів для пільгових категорій населення за місцевими рецептами.

3. Власні надходження та комерційна діяльність при розвитку автономізації дозволяє закладам генерувати додатковий дохід, який отримують через платні медичні послуги, що надаються за зверненням громадян без направлення лікаря або не входять до переліку програми медичної гарантії (наприклад, косметологія, певні види діагностики, сервісні послуги)[6]. Співпраця зі страховими компаніями базується на надходженні в межах договорів добровільного медичного страхування (ДМС). Орендні платежі отримує заклад дохід від надання площ в оренду під аптечні пункти, лабораторії, буфети тощо.

4. Благодійні та інвестиційні ресурси базуються на міжнародній технічній допомозі та грантах, в яких цільові кошти від міжнародних фондів (USAID, ВООЗ) отримуються на модернізацію, діджиталізацію або навчання персоналу. Благодійні внески та гуманітарна допомога – матеріальні та грошові ресурси від фізичних і юридичних осіб, що мають цільове або загальне призначення.[7] Благодійні внески та гранти на розвиток інклюзивності та профілактики. Вихідні потоки або видатки – забезпечення медичним персоналом (заробітна плата як засіб утримання кадрів), закупівля вакцин, реактивів та витратних матеріалів, витрати на санітарно-просвітницьку роботу та моніторинг стану здоров'я населення.

Значення грошових потоків у забезпеченні кругообігу капіталу. Для громадського здоров'я кругообіг капіталу має виражений соціальний ефект. Ефективне управління потоками забезпечує безперервність надання допомоги, що собою являє відсутність касових розривів і гарантує наявність медикаментів у критичні моменти (епідемії, спалахи захворювань). Необхідність оновлення технологічного базису створює інвестиційні потоки, які спрямовуються на обладнання, що знижує рівень інвалідизації та передчасної смертності. Економічна ефективність – чим швидше здійснюється оборот коштів (від отримання фінансування до надання послуги), тим більше пацієнтів може охопити система за той самий обсяг бюджету.

Управління фінансами медичного закладу в інтересах громади вимагає балансу між економічною стійкістю та соціальною відповідальністю (табл. 1)

Таблиця 1

### Показники ефективності (KPI) управління грошовими потоками в інтересах громадського здоров'я

Показник	Методика розрахунку / Сутність	Значення для громадського здоров'я
<b>Коефіцієнт покриття операційних витрат</b>	Відношення вхідного грошового потоку до витрат на надання медичних послуг.	Гарантує стабільність виплати зарплат медикам та закупівлі ліків.
<b>Рівень фінансового забезпечення профілактики</b>	Частка грошових потоків, спрямованих на превентивні заходи (вакцинація, скринінги).	Демонструє стратегічну орієнтацію закладу на збереження здоров'я громади.
<b>Вартість одного пролікованого випадку (DRG-аналіз)</b>	Співвідношення сукупного вихідного потоку за певним напрямом до кількості пацієнтів.	Дозволяє оцінити економічну доступність та ефективність використання ресурсів.
<b>Тривалість обороту дебіторської заборгованості</b>	Час від надання послуги до фактичного надходження коштів на рахунок.	Критичний показник для уникнення «касових розривів», що можуть зупинити роботу закладу.

При аналізі виділяють наступні основні ризики та стратегії управління, такі як: моніторинг ліквідності створення запобігання ситуаціям, коли через затримки платежів зупиняються критичні соціальні програми. Прозорість (Accountability) здійснюється через використання інструментів контролінгу для забезпечення цільового використання коштів громадського здоров'я.

Адаптивність фіксується на здатності перерозподіляти грошові потоки у відповідь на виклики публічному здоров'ю (наприклад, переспрямування коштів на заходи з інфекційного контролю).

**Висновки.** Управління грошовими потоками є фундаментальною умовою життєздатності системи охорони здоров'я. Для фахівця з громадського здоров'я володіння цим інструментарієм означає здатність трансформувати фінансові ресурси у якісні показники здоров'я населення, забезпечуючи при цьому економічну автономію та сталий розвиток медичних установ.

#### Література:

1. Програма медичних гарантій на 2026 рік. Порядок реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році: Постанова Кабінету Міністрів України (затверджено у 2025 р.).
2. План відновлення системи охорони здоров'я України на 2022–2032 роки. Міністерство охорони здоров'я України. – Київ, 2022.
3. Щорічний звіт НСЗУ про виконання Програми медичних гарантій (2023, 2024, 2025). Офіційні дані щодо ефективності розподілу грошових потоків.
4. Нідзельський А. О. Фінансова стійкість закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. № 59.

5. Терещенко О. О., Баб'як Н. Д. Оптимізація структури капіталу та грошових потоків підприємств (КНП) у сфері медицини: сучасні виклики. *Фінанси України*. 2023.

6. Шушпанов Д. Г. Стратегічні закупівлі медичних послуг як інструмент підвищення ефективності системи охорони здоров'я. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 84–97.

7. Павлюк К. В. Бюджетне фінансування охорони здоров'я: трансформація в умовах цифрової економіки. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 4. С. 110–125.

8. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. Healthcare Leadership for the Future: Healthcare Financial Sustainability and Cost-Effectiveness (HFSC) Model. 2026. [Стаття про 5 стовпів фінансової стійкості медицини].

**Дутчак Руслан Романович,**

*к. е. н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку.*

*Державний університет економіки і технологій,*

*м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.*

**Прачова Світлана Григорівна,**

*здобувач вищої освіти,*

*Державний університет економіки і технологій,*

*м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.*

**УДК 657**

## **АУДИТ СОЦІАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

На сучасному етапі розвитку національної економіки, в умовах воєнного стану, Україна продовжує виконувати програмні завдання з досягнення цілей сталого розвитку до 2030 р. [1]. Успішне виконання зазначених цілей є передумовою вступу України до Європейського Союзу, оскільки значна частина таких вимог співпадає з цілями сталого розвитку. Україна активно запроваджує нефінансову звітність із сталого розвитку для великих підприємств та суб'єктів суспільного інтересу, де соціальні показники відіграють ключову роль [2]. Разом з цим, критичної актуальності набуває питання аудиту підтвердження достовірності таких даних, як інструменту корпоративної відповідальності для інтеграції в європейський економічний простір.

Дослідженням питання аудиту соціальних показників підприємства займався ряд провідних науковців, а саме: Овсюк Н. [3], Булкот Г. В., Бугай Н. О., Іванова Л. І. [4], Примаченко О., Романенко М. [5], Ромашко О. М. [6], Ліпич Л. Г., Мельник К. П., Бортнік С. М., Візняк Ю. Я., Козоріз М. А. [7] та інші. Головними напрямками досліджень цих авторів стали:

- стан та перспективи впровадження звітності зі сталого розвитку;
- соціальна відповідальність бізнесу;
- облік та аудит в умовах сталого розвитку;
- концептуальні засади внутрішнього аудиту в умовах сталого розвитку;
- соціальна корпоративна відповідальність підприємств; політика суб'єктів аудиторської діяльності в умовах сталого розвитку та інше.

Незважаючи на дослідження окремих частин вказаної проблеми, невирішеним залишається проблема аудиту соціальних показників в контексті переходу від формального звітування до реальної оцінки людського капіталу в умовах воєнного стану.

Аудит соціальних показників передбачає здійснення моніторингу соціальної відповідальності компанії, що включає оцінку впливів компанії на її працівників та загалом на суспільство, а також розуміння запитів клієнтів. Такий аудит є інструментом вимірювання сталого розвитку, оскільки демонструє спрямування компанії до подолання таких явищ як бідність, соціальна нерівність, гендерна, інклюзивна та вікова дискримінація. Водночас в умовах

воєнного стану аудит соціальних показників потребує моніторингу захисту працівників підприємства від загроз збройної агресії. Відповідно, доцільним є розширення аудиту соціальних показників в умовах війни на наступні сфери діяльності підприємства:

- 1) фізична безпека працівників (наявність укриття, продовольчі запаси, засоби першої медичної допомоги, запасні джерела живлення, інше);
- 2) охорона праці, в тому числі від загроз воєнного характеру (тактична медицина, мінна безпека, заходи техногенної безпеки, інше);
- 3) інклюзія та соціальна адаптація (для ветеранів, мобілізованих, інвалідів, родин загиблих, внутрішньо переміщених осіб, дітей працівників, інше);
- 4) стан ментального здоров'я працівників (діагностика ПТСР та накопиченого стресу через обставини воєнного стану, первинна психологічна допомога, зони відпочинку, інше);
- 5) добробут працівників (своєчасність виплат заробітної плати, наявність додаткових виплат мотиваційного та допоміжного характеру, інше).

Практична реалізація аудиту соціальних показників в зазначених сферах потребує додаткової розробки системи якісних показників, які зможуть відображати стан певного процесу не тільки в абсолютних величинах (шт, кв. м., грн), але й відносних (індекси, коефіцієнти). Зазначену інформацію доцільно розкривати в розділі звіту про управління, який призначений для соціального аспекту та кадрової політики. На даний момент методичні рекомендації зі складання звіту про управління [8], містять загальні рекомендації наводити інформацію про кількість працівників та частку жінок на керівних посадах, заохочення (мотивацію) працівників, охорону праці та безпеку, навчання та освіти персоналу, рівні можливості працевлаштування, повагу прав людини, тощо. Проте, метрика соціальних показників, що відображають ефективність соціальної та кадрової політики підприємства в умовах воєнного стану відсутня.

Таким чином, ефективність аудиту соціальних показників підприємства в контексті сталого розвитку залежить від повноти даних звіту про управління. Існуючі нормативно-правові норми не вимагають від підприємств детально наводити в звіті інформацію про стандартизовані показники соціальної та кадрової політики за умов воєнного стану. Відповідно, перед аудитом виникає потреба в розробці власної системи стандартизованих соціальних показників, для моніторингу впливу воєнного стану, які в подальшому зможуть рекомендувати своїм замовникам їх використовувати в звіті про управління. Як наслідок, використання розгорнутої системи стандартизованих показників соціальної та кадрової політики в нефінансовій звітності підприємства та її аудиті, дозволить продемонструвати користувачам звітності готовність керівництва зберегти людський потенціал підприємства в екстремальних умовах. Наведений підхід демонструє можливість переходу підприємств від формального звітування до реальної самооцінки стійкості людського капіталу в умовах воєнного стану, що позитивно впливає на безперервність бізнесу в майбутньому.

**Література:**

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Овсяк Н. Звітність зі сталого розвитку: сучасний стан та перспективи впровадження. Удосконалення обліку та звітності. 2025. Вип. 1. С. 113-121.
4. Булкот Г. В., Бугай Н. О., Іванова Л. І. Внутрішній аудит в умовах сталого розвитку: концептуальні засади та глобалізаційний вибір. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 3. С. 69–75.
5. Примаченко О, Романенко М. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні соціальної корпоративної відповідальності вітчизняних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. С. 146-148.
6. Ромашко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: облік та аудит в умовах сталого розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 6. С. 59-66.
7. Ліпич Л. Г., Мельник К. П., Бортнік С. М., Візник Ю. Я., Козоріз М. А. Аудиторська політика суб'єктів аудиторської діяльності в умовах сталого розвитку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. №2. С. 39-45.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: Наказ МФУ від 07.12.2018 № 982 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 21.02.2026).

**Єрменчук Анна Владиславівна,**

студентка, Національний університет «Острозька академія».

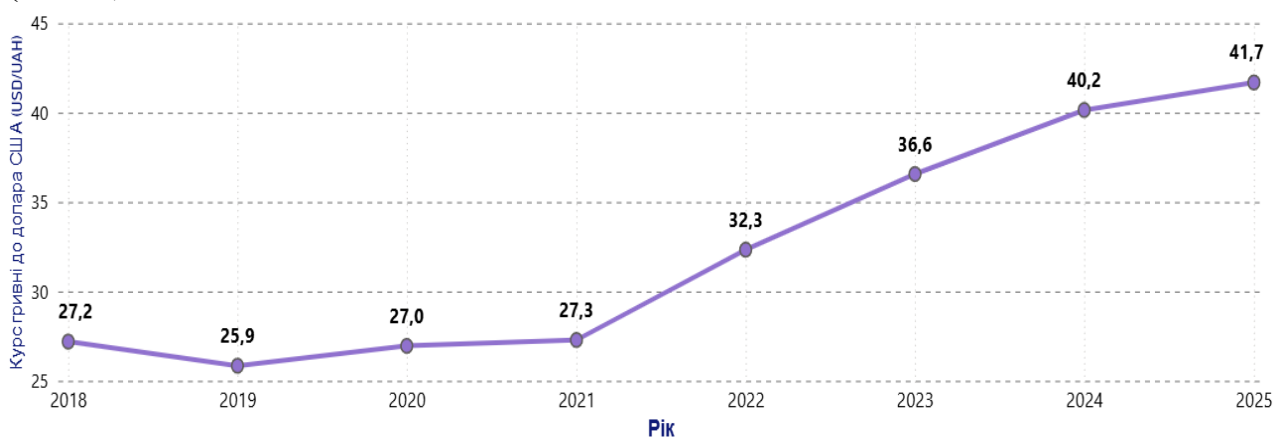
Науковий керівник: **Шулик Юлія Віталіївна,** завідувачка кафедри фінансів та бізнесу Навчально-наукового інституту бізнесу та інформаційних технологій, к. е. н., доцентка.

## ЗМІНА ВАЛЮТНОГО КУРСУ ГРИВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення суттєво погіршило макроекономічну ситуацію в Україні, проте навіть за таких екстремальних умов динаміка курсу національної валюти демонструвала контрольованість та відносну стійкість. Початок воєнних дій супроводжувався різким зростанням попиту на іноземну валюту з боку населення та бізнесу, що можна пояснити високим рівнем невизначеності, девальваційними очікуваннями та прагненням зберегти заощадження на випадок загострення воєнної ситуації.

Однією з ключових проблем валютного ринку України став структурний дефіцит іноземної валюти, що був спричинений падінням експортної виручки та зростанням потреби в імпорті критично важливих товарів. Через пошкодження логістичних шляхів відбулось значне скорочення обсягів експорту аграрної продукції та металів, що негативно вплинуло на валютні надходження та посилило тиск на обмінний курс гривні. У відповідь на ці виклики Національний банк України запровадив жорсткі валютні обмеження, зокрема фіксацію офіційного курсу, обмеження руху капіталу та регулювання валютних операцій [1, с. 47–48]. Варто відзначити, що Національний банк України мав сформовані сценарії на випадок повномасштабного вторгнення, що дозволило проводити сплановану та підготовлену монетарну політику в умовах воєнного стану.

Валютний курс був відносно стабільним в період з 2018–2022 роки, в 2019 році спостерігався період помірної ревальвації. Проте, починаючи з 2022 року, відбулась стрімка девальвація гривні, зумовлена повномасштабним вторгненням (Рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка офіційного номінального курсу української гривні до долара США за 2019-2025 роки, грн.**

\* Складено автором на основі офіційних даних Національного банку України [2]

Режим фіксованого курсу супроводжувався жорсткими валютними обмеженнями, проте це сприяло стабілізації як інфляційних, так і курсових очікувань, зниженню інфляційного тиску. Хоча вартість іноземної валюти зросла, проте цей ріст відносно плавний для умов повномасштабної війни. Та попри початкову ефективність, тривале підтримання режиму фіксованого курсу могло нести в собі приховані загрози, які з часом переважили б здобуті переваги. Передусім, це поступове руйнування дієвості валютних обмежень та трансформацію очікувань суб'єктів ринку щодо стабільності фіксованого курсу. Як наслідок, економіка стикається зі збільшенням структурних деформацій та неефективним розподілом капіталу, що в результаті створює додатковий тиск на систему управління державними фінансами [3].

Для забезпечення довгострокової макроекономічної стійкості Національний банк України у липні 2023 року оприлюднив Стратегію пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування (далі – Стратегія), а 3 жовтня 2023 року здійснив перехід до режиму керованої гнучкості обмінного курсу. Це стало стратегічним кроком, спрямованим на адаптацію фінансової системи до умов тривалої війни. Головна мета цього впровадження – зміцнення резистентності економіки до зовнішніх та внутрішніх шоків шляхом поступового відновлення ринкових механізмів. Водночас це стало підґрунтям для майбутньої реалізації повернення до інфляційного таргетування та вільного курсоутворення.

Національний банк офіційно заявив, що станом на 2024-2025 роки більшість завдань першого етапу та значна частина другого етапу пом'якшення валютних обмежень вже реалізовані. Завершальний етап, згідно Стратегії Національного банку, передбачає масштабне пом'якшення валютних обмежень, наближаючи їх до довоєнного рівня. Він включає дозвіл на виплати за інвестиціями та кредитами, а також розширення можливостей для валютних операцій населення [4]. Проте, реалізація цих заходів обумовлена досягненням цільових макроекономічних показників: зниженням інфляції до рівня 5%, підтриманням високого рівня міжнародних резервів та стабільністю банківської системи.

Станом на 2025 рік, валютна політика Національного банку демонструвала високу адаптивність, адже поточні інтервенції НБУ розглядались не як інструмент штучного стримування курсу, а як інструмент переспрямування міжнародної фінансової допомоги на ринок. Це дозволило поглинути надлишкову гривневу ліквідність, що потрапляє в обіг через державні видатки, та підтримувати міжнародні резерви на дуже високому рівні, забезпечуючи баланс між попитом та пропозицією, не виснажуючи внутрішні ресурси країни [5].

Визначальним чинником впливу на курс сьогодні виступає значне переважання імпорту над експортом, що формує дефіцит торговельного балансу. Курс гривні також критично залежить від вчасного надходження зовнішньої допомоги. Будь-яка затримка провокує ризик різких стрибків курсу вгору. Важливою складовою курсової динаміки є інфляційні та девальваційні очікування: навіть при незначних коливаннях курсу бізнес та населення схильні до ажіотажного попиту на валюту, що створює додатковий тиск на її вартість.

Враховуючи поточні умови та фактори впливу, штучна ревальвація гривні є неможливою, оскільки вона поглибить бюджетний дефіцит та погіршить стан підприємств-експортерів. Тому Національний банк України реалізовує свою політику на пошук рівноваги: курс має бути достатньо високим, щоб наповнювати бюджет, але водночас достатньо стабільним, щоб не спровокувати гіперінфляцію.

Реалізація потенціалу до зміцнення національної валюти у короткостроковій перспективі залишається малоімовірною через низку послаблюючих факторів. Невизначеність щодо термінів завершення воєнних дій, збереження високого інфляційного тиску та залежності від зовнішньої допомоги стримують Національний банк від ідеї штучного зниження курсу. Крім того, значна міжнародна фінансова допомога, попри її стабілізаційну роль на валютний курс, збільшує грошову масу в обігу, що створює додаткові інфляційні ризики. За таких умов пріоритетним завданням є утримання рівноваги між валютним курсом та рівнем інфляції для збереження макроекономічної стійкості України.

### Література:

1. Оскома, О., Бондаренко, А. (2024). АНАЛІЗ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, 1(40), 44-54. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.40.2024.324714>.
2. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют : офіц. сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>.
3. Стратегія пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування: затв. Рішенням Правління НБУ від 07.07.2023 №238-рш. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_for\\_easing\\_FX\\_restrictions\\_07-07-2023.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_for_easing_FX_restrictions_07-07-2023.pdf?v=16) (дата звернення: 19.03.2026).
4. Що НБУ планує робити з курсом та валютними обмеженнями? : офіц. сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/scho-nbu-planuye-robiti-z-kursom-ta-valyutnimi-obmejennyami> (дата звернення: 20.03.2026).
5. Інфляційний звіт. Жовтень 2023 року : офіц. сайт Національного банку України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2025-Q4.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf) (дата звернення: 21.03.2026).

**Жданова Ірина Юріївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія»,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **МІЖНАРОДНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Міжнародна економіка є складною системою взаємопов'язаних процесів, у межах якої держави, корпорації, фінансові інституції та наднаціональні організації взаємодіють через торгівлю товарами та послугами, інвестиції, технології, робочу силу та інформацію. Її сутність полягає не лише у забезпеченні економічного обміну між країнами, а й у формуванні глобальних структур, що визначають ефективність розподілу ресурсів, темпи економічного зростання та соціальний розвиток у світовому масштабі. Відмінною рисою сучасної міжнародної економіки є її висока динамічність, інтегративний характер і залежність від глобалізаційних процесів, які визначають нові правила взаємодії та створюють як можливості, так і ризики для всіх учасників світового господарства.

Міжнародний поділ праці є фундаментальною основою формування та розвитку міжнародної економіки. Він визначає характер і напрями взаємодії національних господарств у світовому масштабі. Він проявляється в спеціалізації країн на виробництві певних товарів і послуг відповідно до наявних ресурсів, рівня технологічного розвитку та робочої сили, історичних традицій, інституційних умов. Це дозволяє зменшити витрати виробництва, підвищити ефективність використання ресурсів.

Міжнародний поділ праці набув складних форм. Раніше він ґрунтувався переважно на міжгалузевій спеціалізації (обмін сировини на готові промислові товари). Нині домінує внутрішньогалузевий та подетальний поділ праці, що пов'язано із формуванням глобальних виробничих ланцюгів. Розвинені країни контролюють наукоємні та високотехнологічні сектора економіки (авіа- та ракетобудування, фармацевтику, біотехнології, інформаційні технології, фінансові й консалтингові послуги) де створюється висока додана вартість, забезпечується інноваційний розвиток, стратегічна конкурентоспроможність на світових ринках.

Країн, що розвиваються, спеціалізуються на постачанні сировини, напівфабрикатів, аграрної продукції, трудомісткому виробництві з відносно низькою доданою вартістю (текстильній промисловості, складанні електроніки, виробництві споживчих товарів масового попиту). Така спеціалізація зумовлена дешевою робочою силою, природно-ресурсним потенціалом, обмеженим доступом до сучасних технологій. У довгостроковому вимірі вона формує вразливу структуру економіки.

Наслідком міжнародного поділу праці є виникнення асиметричних економічних відносин між країнами. Держави з високим рівнем технологічного розвитку отримують основні вигоди у вигляді контролю над інноваціями,

фінансовими потоками та глобальними ринками збуту. Країни, що розвиваються, залишаються залежними від коливань світових цін на сировину, зовнішнього попиту та транснаціональних корпорацій. Під впливом науково-технічного прогресу, цифровізації, автоматизації виробництва та зростання ролі знань деякі країни, що розвиваються, поступово змінюють свою позицію в глобальній економіці. Інвестування в освіту, інновації, розвиток людського капіталу та інституційні реформи дозволяє їм розширювати участь у високотехнологічних сегментах світового господарства, зменшуючи структурну залежність і підвищуючи рівень економічної самостійності.

Структура міжнародної економіки є складною, багаторівневою та динамічною системою взаємопов'язаних суб'єктів і механізмів, що формують сучасні світогосподарські процеси. Національний, регіональний і глобальний її рівні виконують специфічні функції та водночас перебуває у тісній взаємодії з іншими елементами цієї системи. На державному (національному) рівні держави формують і реалізують зовнішньоекономічну політику відповідно до власних національних інтересів і рівня соціально-економічного розвитку. Визначають режими зовнішньої торгівлі, тарифні та нетарифні інструменти регулювання, правила допуску іноземного капіталу, інвестиційний клімат та валютне регулювання, проведення податкової політики.

Регіональний рівень представлений інтеграційними об'єднаннями, які виникають внаслідок поглиблення економічної взаємодії між групами країн. Угруповання (Європейський Союз, ASEAN, USMCA, MERCOSUR) забезпечують зниження бар'єрів у торгівлі товарами, послугами, капіталом і робочою силою, координацію економічної, торговельної, валютно-фінансової політики. Регіональна інтеграція сприяє формуванню спільних ринків, підвищенню конкурентоспроможності економік-учасниць і зменшенню трансакційних витрат. Взаємозалежність держав робить їх більш вразливими до регіональних криз, проте забезпечує колективні механізми реагування на економічні виклики.

Глобальний рівень міжнародної економіки представлений наднаціональними інституціями та міжнародними організаціями, що забезпечують функціонування світової економічної системи в цілому. Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Світова організація торгівлі та інші структури виконують регуляторні, стабілізаційні та координаційні функції. Встановлюють правила та стандарти міжнародних економічних відносин, сприяють лібералізації торгівлі, контролюють фінансові потоки, надають фінансову допомогу країнам, що розвиваються або перебувають у кризовому стані. Через механізми моніторингу, кредитування та технічної допомоги ці організації істотно впливають на економічну політику окремих держав, що зумовлює дискусії щодо обмеження економічного суверенітету та нерівномірного розподілу вигод глобалізації.

Транснаціональні корпорації є ключовими недержавними суб'єктами світового господарства. Вони контролюють значну частину світового виробництва, міжнародної торгівлі та руху капіталу, формуючи глобальні виробничі й логістичні ланцюги. ТНК розміщують свої підрозділи в різних країнах, використовуючи відмінності у вартості ресурсів, рівні оподаткування та

регуляторних режимах, що дозволяє їм оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість. Їхня економічна потужність дає змогу впливати на економічну політику держав, міжнародні переговори та формування глобальних стандартів у сфері праці, екології й технологій.

Глобалізація проявляється у різних вимірах: у стрімкому зростанні обсягів міжнародної торгівлі, у збільшенні потоків прямих та портфельних інвестицій, у посиленні інтеграції фінансових ринків, у поширенні новітніх технологій і стандартизації виробничих процесів

У сучасних умовах МПП проявляються в глобалізації та цифровізації, фрагментації виробництва, зростанні ролі послуг, інноваційній спрямованості, регіоналізації. В умовах геополітичної нестабільності посилюється роль регіональних економічних угод, створюються замкнуті ланцюги постачання. Технологічний прогрес, цифровізація, впровадження штучного інтелекту змінюють структуру світової економіки. Глобалізація стимулює конкуренцію, підвищує вимоги до ефективності виробництва та якості продукції, збільшує залежність національних економік від глобальних фінансових і торговельних циклів.

Зростає кількість ризиків структурну залежність і підсилює економічну нерівність. По-перше, розвинені країни отримують основну частку прибутків від глобальних ланцюгів доданої вартості. Країни, що розвиваються, залишаються постачальниками сировини та дешевої робочої сили. По-друге, фінансова нестабільність. Глобальні фінансові ринки надзвичайно чутливі до кризових явищ. По-третє, це екологічний аспект глобальної економіки. Інтенсивне виробництво та споживання ресурсів у межах глобалізаційних процесів призводять до деградації довкілля, змін клімату та виснаження природних ресурсів.

Важливою тенденцією сучасної міжнародної економіки є поєднання глобалізаційних і регіоналізаційних процесів.

Таким чином, сучасна міжнародна економіка є динамічною та багатовимірною системою, де глобалізація виступає як ключовий чинник формування економічних взаємозалежностей. Вона створює нові можливості для економічного розвитку та технологічних інновацій, але водночас породжує ризики фінансової нестабільності, нерівності та екологічні виклики.

### **Література:**

1. Кудлай В. Г. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та диджиталізації: тренди та перспективи. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2024. Том 88. № 3. С. 13–19.

2. Посохов І. М. Міжнародний поділ праці в умовах європейської економічної інтеграції: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня 2022 р. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». 2022. С. 35-38.

**Калмиків Дмитро Володимирович,**

*аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,*

*Університет митної справи та фінансів, м.Дніпро.*

*Науковий керівник: Філатов Борис Альбертович, д. пол. н., доцент кафедри економіки та економічної безпеки Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

УДК 331.101.262

## ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та післявоєнного відновлення України особливого значення набуває формування та ефективна реалізація національної стратегії відтворення людського капіталу. Людський капітал виступає ключовим ресурсом економічного зростання, інноваційного розвитку та забезпечення економічної безпеки держави, що обумовлює необхідність застосування дієвих інструментів його відновлення та розвитку.

Реалізація національної стратегії відтворення людського капіталу передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, які охоплюють економічну, соціальну, освітню та інституційну сфери. Їх ефективне поєднання забезпечує системний вплив на формування якісних характеристик людського потенціалу.

Економічні інструменти спрямовані на створення фінансової основи розвитку людського капіталу. До них належать: бюджетне фінансування освіти, науки, охорони здоров'я та соціальної сфери; податкові стимули для підприємств, які інвестують у навчання та розвиток працівників; державні гранти та субсидії на розвиток інновацій і підвищення кваліфікації; державно-приватне партнерство (ДПП) у сфері освіти та підготовки кадрів [1].

Практичне значення цих інструментів полягає у стимулюванні інвестицій у людський капітал та підвищенні його віддачі в економіці.

Наступна група – це освітні інструменти, які забезпечують формування якісних характеристик людського потенціалу: модернізація освітніх програм відповідно до потреб ринку праці; розвиток професійно-технічної освіти; впровадження концепції навчання впродовж життя (lifelong learning); розвиток дуальної освіти та співпраці між освітою і бізнесом; цифровізація освітнього процесу. Ці інструменти сприяють підвищенню конкурентоспроможності робочої сили та адаптації до технологічних змін.

Соціальні інструменти спрямовані на створення умов для повноцінного розвитку людини: розвиток системи соціального захисту населення; підтримка вразливих груп (ВПО, ветерани, молодь); забезпечення доступу до якісної медицини та освіти; підвищення рівня життя та зниження бідності. Вони формують соціальну стабільність, що є важливою передумовою ефективного відтворення людського капіталу.

Інституційні інструменти забезпечують організаційну основу реалізації стратегії: удосконалення нормативно-правової бази; підвищення ефективності державного управління; розвиток публічно-приватного партнерства; забезпечення прозорості та підзвітності інституцій. Їх роль полягає у координації дій усіх учасників процесу – держави, бізнесу та суспільства.

Демографічні та міграційні інструменти мають особливе значення для України: стимулювання народжуваності та підтримка сімей; політика повернення трудових мігрантів; інтеграція внутрішньо переміщених осіб; залучення висококваліфікованих фахівців. Вони спрямовані на відновлення кількісних та якісних параметрів людського капіталу.

Поруч з демографічними і міграційними інструменти доцільно розглянути інструменти ринку праці. Вони спрямовані на ефективне використання людського потенціалу: створення нових робочих місць; розвиток підприємництва та самозайнятості; активні програми зайнятості; перекваліфікація та адаптація кадрів. Ці інструменти забезпечують реалізацію накопиченого людського капіталу в економіці.

В умовах цифрової трансформації цифрові інструменти набувають ключового значення: розвиток цифрових навичок населення; доступ до онлайн-освіти та електронних послуг; впровадження цифрових платформ на ринку праці; підтримка цифрової економіки. Вони підвищують мобільність, доступність можливостей та ефективність використання людського капіталу.

Комплексність застосування інструментів дозволяє досягти синергетичного ефекту, за якого результати їх впровадження значно перевищують ефект від ізольованого використання окремих заходів. Зокрема, поєднання інвестицій в освіту та охорону здоров'я з активною політикою зайнятості та ефективним інституційним середовищем створює умови для формування високопродуктивного, мобільного та конкурентоспроможного людського капіталу. [2]

Для України в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій особливого значення набуває адаптивність і гнучкість застосування інструментів. Вони мають враховувати специфічні виклики, зокрема значні міграційні втрати, руйнування соціальної інфраструктури, дисбаланси на ринку праці та необхідність інтеграції внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. У цьому контексті відтворення людського капіталу набуває стратегічного характеру і стає основою відновлення національної економіки.

### Література:

1. Бобровська О. Ю. Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. Спецвип. 1. С. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.15421/15202081>.
2. Гапеева О.М., Бикова А.Л. Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз // VII Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти», м. Дніпро, 17.03.2023. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 467-468 DOI: 10.31733/17-03-2023-467-468.

**Клімов Давид Ігорович,**

*аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,*

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

*Науковий керівник: Філатов Борис Альбертович, д. пол. н., доцент кафедри економіки та економічної безпеки Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

УДК 331.101.262

## **ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

В умовах сучасних глобальних трансформацій, посилення геополітичної нестабільності та повномасштабної війни особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості національної економіки України. Економічна стійкість визначається здатністю економічної системи протистояти внутрішнім і зовнішнім шокам, адаптуватися до змін та забезпечувати відновлення і подальший розвиток.

Оцінка стійкості національної економіки базується на системі показників, які відображають стан і динаміку ключових макроекономічних, фінансових, соціальних та інституційних процесів. До основних груп індикаторів стійкості належать: макроекономічні показники (темпи зростання ВВП, рівень інфляції, державний борг), фінансові (стабільність банківської системи, валютні резерви), соціальні (рівень зайнятості, доходи населення, рівень бідності) та інституційні (ефективність державного управління, рівень корупції, якість регуляторного середовища). [1]

В умовах війни економіка України зазнала значних втрат, що відобразилося на погіршенні більшості показників стійкості. Зокрема, спостерігалось скорочення обсягів виробництва, зростання інфляційного тиску, порушення логістичних ланцюгів та зниження інвестиційної активності. Водночас, завдяки адаптаційним заходам державної політики, міжнародній підтримці та високій гнучкості бізнесу, вдалося стабілізувати ключові макроекономічні параметри та забезпечити поступове відновлення економіки.

Особливого значення набуває оцінка динаміки показників стійкості у взаємозв'язку з факторами людського розвитку, оскільки саме людський капітал забезпечує адаптивність економіки та її здатність до відновлення. Збереження трудового потенціалу, розвиток професійних компетенцій та підтримка зайнятості виступають важливими умовами зміцнення економічної стійкості.

Практичне значення оцінки показників стійкості національної економіки полягає у можливості формування ефективного інструментарію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на макро- та мезорівнях. Системний аналіз індикаторів стійкості дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси, оцінювати глибину кризових явищ та визначати пріоритетні напрями державної економічної політики. [2]

Насамперед, практична цінність полягає у забезпеченні раннього виявлення загроз економічній безпеці. Моніторинг ключових макроекономічних,

фінансових і соціальних показників дає змогу ідентифікувати негативні тенденції ще на початкових етапах їх розвитку, що дозволяє мінімізувати можливі втрати та запобігти поглибленню кризових процесів.

Важливим аспектом є підвищення ефективності державного регулювання економіки. На основі оцінки показників стійкості органи державної влади можуть коригувати фіскальну, монетарну, соціальну та інвестиційну політику відповідно до поточних викликів. Це сприяє більш гнучкому та адаптивному управлінню економічними процесами, особливо в умовах нестабільності.

Крім того, оцінка стійкості має важливе значення для стратегічного планування та прогнозування розвитку економіки. Використання інтегральних показників і аналітичних моделей дозволяє формувати сценарії розвитку, оцінювати наслідки управлінських рішень і визначати довгострокові пріоритети економічного зростання.

Практичне значення також проявляється у підвищенні інвестиційної привабливості держави. Прозора та обґрунтована система оцінювання стійкості економіки створює позитивний сигнал для внутрішніх і зовнішніх інвесторів, знижує рівень невизначеності та сприяє залученню інвестиційних ресурсів. [3]

В умовах сучасних викликів для України особливо важливим є використання таких оцінок для забезпечення ефективної післявоєнної відбудови. Аналіз показників стійкості дозволяє визначити найбільш вразливі сектори економіки, спрямувати ресурси на їх відновлення та сформувати умови для структурної модернізації економіки.

Крім того, практичне значення полягає у посиленні інституційної спроможності держави. Використання системи індикаторів сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади, а також забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Отже, оцінка показників стійкості національної економіки має важливе прикладне значення, оскільки виступає інструментом діагностики стану економіки, прогнозування її розвитку та формування ефективної політики забезпечення економічної безпеки держави.

### Література:

1. Datsenko Viktoriia, Chunikhina T., Kyrchata I., Harmider I Management of the organization process of the company strategic partnership: marketing aspect. Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право» №1, 2023 ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1>
2. Lysiar L., Kachula S., Datsenko V. Assessment of financial sustainability of local budgets in the budget management system using kohonen maps. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 2021, 9(6), 1558–1570
3. Zhadko K., Ilchenko V, Holovna Yu., Stenicheva I., Datsenko V. Innovative entrepreneurship policy in Ukraine and roadmap strategy. Universidad Del Zulia. Cuestiones politicas vol.40 #74 2022. Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público «Dr. Humberto J. La Roche» de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

**Климчук Вікторія Іванівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія»,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ РИНКИ

Міжнародні фінансові ринки посідають центральне місце у функціонуванні сучасної світової економіки. Через них відбувається глобальний рух капіталу, формуються інвестиційні потоки, визначаються валютні курси та забезпечується взаємодія між країнами на фінансовому рівні. В умовах поглиблення економічної взаємозалежності, розвитку міжнародної торгівлі, розширення транснаціонального бізнесу та швидкого поширення цифрових технологій роль цих ринків лише зростає. Вони впливають на можливості держав фінансувати розвиток, на здатність компаній залучати інвестиції, добробут населення через доступ до більшої кількості фінансових інструментів.

Глобалізація та лібералізація фінансових потоків, які активно розвивалися з другої половини ХХ століття, істотно змінили характер міжнародних фінансових ринків. Якщо раніше переважали операції між окремими державами, що мали більш бюрократизовану та політично контрольовану форму, то сьогодні ринки стали надзвичайно швидкими, технологічними та взаємопов'язаними. Розвиток електронних торговельних платформ, доступність фінансової інформації в режимі реального часу, поява алгоритмічного трейдингу та фінтех-інновацій перетворили міжнародні фінансові ринки на складну систему, яка реагує навіть на найменші зміни в очікуваннях інвесторів чи політичних подіях.

Міжнародні фінансові ринки – це система економічних та правових відносин, що охоплює транснаціональний рух фінансових ресурсів між країнами. Ці ресурси можуть набувати різних форм: валюти, банківських кредитів, цінних паперів, інвестицій у реальні активи, похідних фінансових інструментів тощо. Їхня функція – забезпечення ефективного перерозподілу капіталу на глобальному рівні.

Основними елементами міжнародних фінансових ринків є валютний ринок, ринок капіталів (фондовий та облігаційний сегменти), ринок банківських кредитів, ринок деривативів та ринок прямих іноземних інвестицій. Кожен із цих сегментів виконує свою роль і має власні механізми функціонування.

Валютний ринок є одним із найдавніших та найважливіших сегментів міжнародних фінансових ринків. Він забезпечує обмін одних національних валют на інші та визначає їхнє співвідношення, тобто валютні курси. Від стабільності валютного ринку залежить функціонування міжнародної торгівлі, адже зміна курсу може суттєво впливати на вартість імпорту, експортні можливості та конкурентоспроможність економік. Сучасний валютний ринок працює цілодобово та охоплює всі основні фінансові центри світу: Лондон, Нью-Йорк, Токіо, Сінгапур та інші. Серед основних учасників валютного ринку – центральні банки, комерційні банки, інвестиційні фонди, корпорації та приватні

інвестори. Завдяки цьому ринок є глибоким, ліквідним і надзвичайно чутливим до глобальних подій.

Другим важливим сегментом міжнародних фінансових ринків є ринок капіталів, який включає фондовий і борговий ринки. На фондовому ринку відбувається обіг акцій міжнародних компаній, і саме тут корпорації можуть залучати кошти для розширення своєї діяльності, а інвестори – отримувати можливість співвласності в бізнесі та дивідендні доходи. Упродовж останніх десятиліть світові фондові індекси стали індикаторами економічного розвитку. Ринок облігацій, у свою чергу, дає змогу урядам і великим компаніям залучати ресурси шляхом випуску боргових зобов'язань. Міжнародні суверенні облігації стали важливим інструментом фінансування державних витрат, а також засобом вимірювання інвестиційної довіри до країни.

Наступний сегмент – міжнародний кредитний ринок, де банки та інші фінансові установи надають позики урядам і корпораціям. Такі кредити відіграють значну роль у модернізації інфраструктури, розвитку виробництва та підтримці економічної стабільності. Міжнародні організації (Світовий банк чи МВФ) також активно впливають на ринок, пропонуючи кредити під реформи, що мають підвищити ефективність економічних систем країн-позичальників.

Міжнародні фінансові ринки не існують у відриві від політичних і соціальних процесів. Кожна держава, яка бере участь у глобальних фінансових потоках, впливає на загальну картину своїми рішеннями: від зміни облікової ставки до ухвалення торговельних угод або запровадження санкцій. Міжнародні фінансові ринки часто реагують миттєво на будь-які новини, створюючи ефект «ланцюгової реакції», коли події в одній країні викликають економічні наслідки в десятках інших.

Одним із головних аспектів функціонування міжнародних фінансових ринків є валютний ринок, або форекс. Це найбільший і найліквідніший сегмент світового фінансового простору, де щодня здійснюються операції на трильйони доларів. Валютний ринок визначає обмінні курси, що впливають на зовнішню торгівлю, інвестиції та фінансову стабільність країн. Зміни курсу долара, євро чи юаня можуть кардинально вплинути на конкурентоспроможність національних економік. Незважаючи на величезний масштаб, валютний ринок залишається вразливим до спекулятивних атак, політичних рішень чи дій великих хедж-фондів, які здатні миттєво змінити баланс сил.

Другим важливим сегментом є міжнародний фондовий ринок. Він охоплює біржі Лондона, Нью-Йорка, Токіо, Франкфурта, Гонконгу та інших фінансових центрів, де торгуються акції компаній зі всього світу. Доступ до іноземного фондового ринку дозволяє компаніям залучати інвестиції не лише всередині країни, а й за кордоном, що сприяє їхньому розвитку та глобальному масштабуванню.

Однак саме фондовий ринок є джерелом високої волатильності, оскільки його учасники реагують на зміни у світовій економіці значно швидше, ніж традиційні фінансові інститути. Різкі обвали індексів, такі як криза 2008 року або падіння ринку у 2020 році через пандемію COVID-19, показали, наскільки непередбачуваним може бути цей сегмент. Ще одним ключовим елементом міжнародних фінансових ринків є кредитний ринок, який забезпечує доступ до

запозичень для урядів, корпорацій і банків. На державному рівні запозичення використовуються для розвитку інфраструктури, фінансування соціальних програм і стабілізації економіки у складні періоди. На корпоративному рівні кредити та облігації є інструментами залучення капіталу для реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Проте кредитний ринок дуже чутливий до макроекономічних показників, таких як інфляція, безробіття, рівень державного боргу та грошово-кредитна політика центральних банків. Зміна лише однієї ставки – наприклад, рішення Федеральної резервної системи США – може кардинально змінити доступність кредитів у всьому світі.

Ринок деривативів (складних фінансових інструментів) дозволяють хеджувати ризики або здійснювати спекулятивні операції. Хоча деривативи створені переважно для зниження невизначеності, саме вони часто стають джерелом кризових явищ. Так було під час азійської фінансової кризи 1997 року та під час іпотечної кризи у США 2008 року. Надмірне використання похідних інструментів, особливо у поєднанні з низьким рівнем регуляції, може призвести до масштабних потрясінь, які виходять за межі однієї країни.

Технологічні інновації останнього десятиліття радикально змінили фінансові ринки. Поширення криптовалют, розвиток блокчейн-технологій, безліч онлайн-платформ і мобільних застосунків зробили фінанси доступнішими для широкого кола користувачів. Проте паралельно зростають і ризики: від кібератак до втрати контролю над грошовими потоками, що проходять через анонімні канали. Крипторинок особливо нестабільний, що підтверджують різкі коливання біткоіна та інших цифрових активів у 2021–2023 роках. Загрози для міжнародних фінансових ринків посилюються також геополітичними факторами. Торговельні війни між США і Китаєм, санкційні режими, конфлікти та енергетична криза значно впливають на рух капіталу. У сучасному світі фінансова сфера часто використовується як інструмент політичного тиску, що створює новий вимір нестабільності. Держави дедалі частіше вдаються до обмеження доступу до ринків або до заморожування активів, що змінює класичні правила гри.

Третім важливим аспектом функціонування міжнародних фінансових ринків є їхній вплив на економічний розвиток окремих держав і регіонів. Глобальний рух капіталу створює як очевидні переваги, так і суттєві виклики, з якими стикаються країни з різними рівнями економічного розвитку. Держави з розвиненою фінансовою інфраструктурою зазвичай отримують більшу вигоду від участі в міжнародних ринках: вони мають доступ до дешевих кредитних ресурсів, здатні залучати масштабні інвестиції та ефективно використовувати складні фінансові інструменти. Це дозволяє стимулювати інновації, розширювати експортні можливості та підтримувати стабільність національних економік. Натомість країни, що розвиваються, часто стикаються з нерівними умовами гри. Для них характерна більша залежність від зовнішніх інвестицій, що робить їх уразливими до поведінки глобальних фінансових гравців. Наприклад, раптовий відтік капіталу з таких держав може спричинити валютну кризу, падіння фондових індексів, скорочення бюджетних доходів і загальне погіршення економічної ситуації. Окрім того, високі відсоткові ставки,

недостатня довіра з боку інвесторів та політичні ризики можуть суттєво обмежувати їхній доступ до міжнародних фінансових ресурсів.

Ще однією складовою, яка має значення для розуміння міжнародних фінансових ринків, є їхня структурна асиметрія. Найбільші світові фінансові центри (Нью-Йорк, Лондон, Токіо, Сінгапур, Гонконг) концентрують лівову частку світових операцій. У цих центрах знаходяться провідні біржі, інвестиційні банки, фонди та рейтингові агентства, які визначають правила гри на глобальному рівні. Така концентрація створює ситуацію, коли рішення, прийняті у декількох містах, можуть впливати на економічні процеси по всьому світу. З іншого боку, держави, що не мають власних потужних фінансових структур, вимушені адаптуватися до зовнішніх умов, що інколи суперечать їхнім національним інтересам.

Важливу роль у розвитку міжнародних фінансових ринків відіграють міжнародні інституції (МВФ, Світовий банк, Банк міжнародних розрахунків, регіональні банки розвитку). Вони забезпечують фінансову підтримку країнам-членам, формують стандарти та правила, яких мають дотримуватися учасники ринків. Наприклад, програми МВФ часто передбачають умови щодо реформування фінансового сектору, прозорості бюджетної політики, монетарної стабільності та інших ключових напрямів економічного управління. Учасники світових ринків сприймають такі вимоги як гарантію фінансової відповідальності країни, що може стимулювати інвестиційний потік, але водночас іноді призводить до соціальних чи політичних напружень у самих державах.

Сучасні міжнародні фінансові ринки не можна уявити без впливу цифрових технологій. Фінтех-компанії, електронні платформи для торгівлі активами, цифрові валюти та блокчейн-технології докорінно змінюють логіку фінансових операцій. Зростання популярності криптовалют створює паралельний простір руху капіталу, який частково виходить за межі традиційного регулювання. З одного боку, це відкриває додаткові можливості для інвесторів і підприємців, зокрема у країнах зі слабкими банківськими системами. З іншого боку, це посилює ризики непрозорості, шахрайства та спекулятивної нестабільності.

Міжнародні фінансові ринки є особливо чутливими до глобальних процесів, тому сучасні виклики формують для них складне та багаторівневе середовище. Одним із ключових ризиків є висока волатильність, яка посилюється через швидку реакцію інвесторів на економічні та політичні новини. У світі, де фінансові операції здійснюються миттєво, а інформація поширюється за секунди, зміна настроїв учасників ринку здатна викликати різкі коливання вартості активів. Це створює додаткові труднощі для держав, бізнесу та інституцій, які планують довгострокові стратегії розвитку.

Другим важливим ризиком є геополітична нестабільність. Збройні конфлікти, торговельні війни, санкційні обмеження та зміна структури глобальних альянсів мають прямий вплив на рух капіталу. Наприклад, посилення санкційної політики провідних економік світу призводить до обмеженого доступу окремих країн до світових кредитних ресурсів, скорочення іноземних

інвестицій та підвищення вартості запозичень. У результаті формується нерівномірність фінансових потоків, що може сприяти збільшенню розриву між розвиненими країнами та тими, що розвиваються.

Третім серйозним викликом залишається зростання ролі нерегульованих фінансових платформ, зокрема у сфері криптоактивів. Популяризація цифрових валют створила нові можливості для інвесторів, але водночас відкрила простір для спекуляцій, тіншових транзакцій і шахрайських схем. Відсутність єдиних міжнародних стандартів регулювання посилює цей ризик, оскільки жодна країна окремо не здатна контролювати глобальні цифрові потоки.

Окремої уваги потребують кіберзагрози, які з кожним роком стають масштабнішими. Фінансові установи – банки, фондові біржі, брокерські компанії – є стабільними цілями для хакерських атак. Успішна атака може призвести не лише до фінансових втрат, а й до зниження довіри інвесторів, панічних настроїв і довготривалих репутаційних проблем. З огляду на це, кібербезпека стала однією з ключових складових стратегії розвитку міжнародних фінансових ринків.

Ще одним викликом є інфляційний тиск, що посилюється після глобальних економічних потрясінь останніх років. Різкі зміни процентних ставок центральних банків, спрямовані на стримування інфляції, призводять до подорожчання кредитів і зменшення інвестиційної активності. Як наслідок – економіки з високим борговим навантаженням опиняються під загрозою дефолту або істотної девальвації національної валюти.

**Висновки.** Міжнародні фінансові ринки функціонують у контексті постійних ризиків, які вимагають гнучких інструментів регулювання, політичної стабільності та високого рівня технологічної готовності. Країни та міжнародні інституції мають узгоджувати політику, адже жодна держава не здатна ефективно протистояти цим викликам самотійно.

Міжнародні фінансові ринки є однією з найважливіших основ сучасної економічної системи. Вони забезпечують перерозподіл капіталу, сприяють інвестиційній активності та підтримують економічне зростання. Разом із тим, їхня висока інтегрованість робить світову економіку чутливою до різноманітних викликів – від геополітичних загроз до фінансових криз і технологічних ризиків.

Сьогодні міжнародні фінансові ринки перебувають на етапі глибоких трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, зміною глобальних балансів сил та зростанням ролі інституцій наддержавного рівня. Це вимагає формування нових механізмів регулювання, які мають забезпечити одночасно відкритість, прозорість і стабільність. Подальший розвиток ринків буде залежати від здатності держав та міжнародних організацій координувати політику, контролювати ризики та стимулювати інновації.

### Література:

1. Рощина Н. В., Шевчук О. А., Кустарьова К. М. Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах діджиталізації: нові можливості. Економічний вісник НТУУ «КПІ» 2021. № 18.

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/7c21752f-09d6-4bd9-824e-50531706209c/content>

2. Ю. Б. Малиновська, О. А. Руліківський, А. Р. Хавич, Р. Б. Шендюк, В. Гриник. Розвиток фінансових ринків і його вплив на міжнародне інвестування. агросвіт № 22, 2024. [file:///C:/Users/comp/Downloads/A+22-2024\\_St21%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/comp/Downloads/A+22-2024_St21%20(1).pdf).

3. Лілія РУДА, Олександра КРАУС. Вплив глобалізації на міжнародні фінансові ринки. 2024. <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/251/235>

**Колодяжна Вероніка Петрівна,**

*магістрантка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Іванчук Наталія Володимирівна,*

*к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ЗНАЧЕННЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Фінансова звітність підприємства містить упорядковані дані про його майно, зобов'язання, фінансові результати та рух грошових коштів. Ці дані, сформовані за стандартами бухгалтерського обліку (НП(С)БО та МСФЗ), є об'єктивним джерелом інформації для оцінки діяльності підприємства. Саме на основі фінансової звітності менеджмент отримує інформацію про те, що відбулося в діяльності компанії, та які наслідки це має для розвитку та стійкості. Аналіз фінансової звітності – це сукупність методів, які дозволяють перетворити розрізнені цифри у звітах на системні показники, що характеризують ефективність діяльності, ризики та потенціал підприємства [1]. Він служить зв'язком між бухгалтерськими даними та процесом прийняття управлінських рішень.

Перед тим як розпочинати аналіз, необхідно визначити вихідну інформаційну базу. Основу її становить: бухгалтерський баланс (відображає майновий стан підприємства); звіт про фінансові результати (показує прибуток або збиток за період); звіт про рух грошових коштів (характеризує грошові надходження й виплати) [5]. Ці форми забезпечують цілісну картину діяльності підприємства: від структури капіталу до грошових потоків. Без них неможливо перейти до аналітичної оцінки.

Аналіз здійснюється у структурованій послідовності, що забезпечує логічний перехід від загальної оцінки до детальної діагностики проблем і управлінських висновків:

1. Попередній збір та узгодження даних – перевірка повноти, актуальності і порівнянності даних фінансової звітності за кілька періодів для забезпечення коректності наступних розрахунків.

2. Горизонтальний аналіз – це порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом.

3. Трендовий аналіз – це порівняння показників із рядом попередніх періодів для виявлення трендів, тобто загальних тенденцій змін у часі.

4. Вертикальний аналіз (структурний) – після вивчення динаміки показників проводиться аналіз структури звітних даних: яка частка кожної статті становить у загальній сумі активів чи пасивів на конкретну дату. Це допомагає оцінити пропорції та баланс внутрішніх фінансових складових.

5. Коефіцієнтний аналіз – цей етап включає розрахунок відносних показників (коефіцієнтів), що характеризують ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, рентабельність тощо. Коефіцієнтний аналіз дозволяє переходити від простих абсолютних значень до узагальнених критеріїв оцінки фінансового стану.

6. Факторний та порівняльний аналіз – після отримання загальних оцінок проводиться факторний аналіз для визначення впливу окремих чинників на кінцеві результати (наприклад, прибуток чи рентабельність) [2; 3; 5]. Також можливий порівняльний аналіз із середніми галузевими показниками або конкурентами, коли це доцільно.

Після обчислення та інтерпретації фінансових показників важливо не лише отримати оцінку стану, а й застосувати її для управлінських рішень. Саме цей перехід є ключовою ціллю фінансового аналізу. На основі отриманих результатів керівництво підприємства може:

- коригувати оперативну діяльність;
- оптимізувати структуру фінансування;
- прогнозувати фінансові результати та ризики;
- формувати стратегію розвитку [2; 4]. Такий підхід перетворює фінансові дані в інструмент управління, а не просто в зведені цифри.

Завершальний результат аналізу позначається на здатності підприємства забезпечувати фінансову стійкість, досягати запланованих темпів зростання та бути привабливим для інвесторів і кредиторів. Це сприяє: підвищенню ефективності використання ресурсів; виявленню ризиків, що можуть загрожувати платоспроможності; формуванню довіри зовнішніх користувачів інформації [2].

Отже, аналіз фінансової звітності є не просто сукупністю математичних розрахунків, а поєднанням послідовної методичної оцінки та практичного застосування результатів для управління підприємством.

### Література:

1. Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство. Серія: Фінанси, банківська справа та страхування*, 2021. №32. URL: <https://economyandsociety/view/785/752> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз: конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.
3. Кулинич М. Б., Коваль Н. І. Удосконалення методики складання та аналізу фінансової звітності підприємств. *Економіка та суспільство. Серія: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*, 2016. Вип.6. С.367–372. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/63.pdf) (дата звернення 23.03.2026).
4. Лаврова-Манзенко О.О., Андрусак В.М. Роль фінансової звітності в управлінні підприємством. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*, 2021. №3. С.90–102. URL: <https://lnk.ua/onpqUwEnE> (дата звернення 24.03.2026).
5. Райзберг Б. Фінансовий аналіз в системі управління компанією. *Україна фінансова : інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку*. URL: [https://ufin.com.ua/analit\\_mat/sdu/150](https://ufin.com.ua/analit_mat/sdu/150) (дата звернення: 23.03.2026).

**Копанічук Богдан Дмитрович,**

*аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,*

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

*Науковий керівник: **Бикова Адель Леонідівна,** завідувачка кафедри економіки та економічної безпеки, к. е. н., доцентка, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

УДК 331.101.262

## **РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ЗМІЦНЕННІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

В умовах глобалізаційних трансформацій, посилення геополітичних ризиків та воєнних загроз особливої актуальності набуває проблема забезпечення економічної безпеки держави. Одним із ключових факторів її формування виступає людський капітал, який визначає потенціал економічного розвитку, інноваційної спроможності та стійкості національної економіки.

У сучасній економічній науці поняття людського капіталу є однією з базових категорій, що відображає роль людини як носія економічного потенціалу. Людський капітал розглядається не лише як сукупність трудових ресурсів, а як інтегрована система якісних характеристик особистості, які формуються в процесі інвестування в людину та забезпечують створення економічної цінності. [1]

Класичне трактування людського капіталу сформувалося в межах теорій економіки праці та інституціональної економіки, де він визначається як накопичений запас знань, навичок, досвіду та здоров'я, що підвищує продуктивність праці та доходи індивіда і суспільства. У сучасному розумінні людський капітал також включає інноваційний потенціал, креативність, соціальні навички та здатність до адаптації в умовах змін.

Людський капітал має інвестиційну природу: він формується через вкладення в освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я, мобільність населення та розвиток соціальної інфраструктури. Відтак він виступає одночасно і ресурсом, і результатом соціально-економічного розвитку і включає такі ключові компоненти: [2]

1. Освітньо-кваліфікаційна складова охоплює рівень освіти, професійні знання, компетентності та навички. Вона визначає здатність працівника виконувати складні виробничі завдання, освоювати нові технології та брати участь в інноваційних процесах. В умовах цифровізації особливого значення набувають цифрові та аналітичні компетенції.

2. Професійно-досвідна складова характеризується практичним досвідом, кваліфікацією, спеціалізацією та навичками, набутими в процесі трудової діяльності. Саме досвід забезпечує ефективність використання знань і сприяє підвищенню продуктивності праці.

3. Здоров'я та демографічна складова характеризує фізичний і психічний стан населення, тривалість життя, рівень працездатності. Якісні показники

здоров'я безпосередньо впливають на економічну активність і здатність населення до продуктивної праці.

4. Мотиваційна складова відображає систему цінностей, мотивацію до праці, рівень залученості та відповідальності. Високий рівень мотивації сприяє ефективнішому використанню знань і навичок.

5. Соціально-комунікаційна складова охоплює здатність до взаємодії, командної роботи, соціальної довіри та формування соціальних зв'язків. Ця складова є основою розвитку соціального капіталу і впливає на ефективність функціонування інституцій.

6. Інноваційно-креативна складова характеризує здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін. В умовах економіки знань ця складова стає визначальною для конкурентоспроможності держави.

7. Цифрова складова включає рівень володіння інформаційними технологіями, цифрову грамотність та здатність працювати в цифровому середовищі. Вона є критично важливою в умовах розвитку цифрової економіки.

Людський капітал охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій, здоров'я та мотивації населення, які використовуються у процесі виробництва економічних благ. Саме якість людського капіталу безпосередньо впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність економіки та здатність держави протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

В умовах сучасних викликів для України, зокрема повномасштабної війни, спостерігаються значні втрати людського капіталу внаслідок міграції, демографічних змін, зниження рівня зайнятості та погіршення стану здоров'я населення. Це створює додаткові ризики для економічної безпеки, знижує інвестиційну привабливість країни та ускладнює процеси відновлення економіки. [2]

Важливу роль у зміцненні системи економічної безпеки відіграє державна політика, спрямована на збереження та відновлення людського капіталу. До ключових напрямів такої політики належать: стимулювання повернення трудових мігрантів, розвиток системи безперервної освіти, модернізація ринку праці, підтримка молоді та створення умов для самореалізації громадян.

Отже, людський капітал виступає фундаментальною складовою економічної безпеки держави, оскільки визначає її здатність до стійкого розвитку, інноваційного зростання та ефективного реагування на сучасні виклики.

### **Література:**

1. Бикова А. Л., Чабан Л.І., Алексєєв А.П. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2790DOI:10.32782/2524-0072/2023-54-74>

2. Саричев В.І., Гапєєва О.М., Бикова А.Л. Аналіз ефективності економічної політики України з огляду на забезпечення національної економічної безпеки: проблеми та перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. №14 (28). 2023. С. 780–794 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-780-795](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-780-795)

**Копаничук Костянтин Олександрович,**

*аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,*

*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

*Науковий керівник: Даценко Вікторія Володимирівна, декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин, к. е. н., доцентка, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро.*

УДК 331.101.262

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

У сучасних умовах посилення глобальної нестабільності, економічних криз та воєнних викликів особливого значення набуває забезпечення стійкості національної економіки. Одним із ключових чинників її формування є розвиток людського потенціалу, який визначає здатність економічної системи до адаптації, відновлення та довгострокового зростання.

Людський потенціал охоплює сукупність знань, навичок, здоров'я, мотиваційних установок та соціальних компетенцій населення, які можуть бути реалізовані у процесі економічної діяльності. Його розвиток є стратегічним пріоритетом державної політики, оскільки саме якісні характеристики людських ресурсів забезпечують підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності економіки. [1]

Практичні аспекти забезпечення стійкості національної економіки через розвиток людського потенціалу передбачають реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів. Насамперед, важливим є вдосконалення системи освіти, орієнтованої на формування сучасних компетенцій, зокрема цифрових навичок, критичного мислення та здатності до безперервного навчання. Актуальним також є розвиток системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб ринку праці.

Не менш важливим напрямом є забезпечення належного рівня охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на працездатність населення та тривалість його економічної активності. Інвестиції у сферу охорони здоров'я сприяють зниженню соціально-економічних втрат та підвищенню загального рівня добробуту.

Особливу роль відіграє державна політика у сфері зайнятості, яка має бути спрямована на створення нових робочих місць, підтримку підприємництва та зменшення рівня безробіття. Важливим є також стимулювання повернення трудових мігрантів та інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці, що є актуальним для України в умовах воєнних викликів. [2]

Крім того, розвиток людського потенціалу передбачає формування сприятливого соціального середовища, що забезпечує високий рівень довіри, соціальної згуртованості та ефективної взаємодії між економічними суб'єктами. Це сприяє підвищенню інституційної спроможності держави та стійкості економічної системи до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Комплексний підхід до інвестування в персонал передбачає системне та багатовимірне формування і розвиток людського потенціалу через узгоджене використання економічних, соціальних, інституційних та освітніх інструментів. На відміну від фрагментарних заходів, такий підхід орієнтований на довгостроковий ефект і охоплює всі етапи життєвого циклу людини – від народження до активної професійної діяльності та післятрудоного періоду.

Сутність комплексного підходу полягає у поєднанні інвестицій у ключові сфери, що формують якісні характеристики людського потенціалу. Передусім це освіта, яка виступає базою для розвитку знань, компетентностей і інноваційного мислення. Важливою складовою є не лише формальна освіта, а й система безперервного навчання (lifelong learning), що забезпечує адаптацію до швидких змін ринку праці. Другим важливим напрямом є охорона здоров'я, яка визначає фізичну та психічну здатність людини до продуктивної діяльності. Інвестиції у здоров'я сприяють зменшенню економічних втрат від захворюваності, підвищенню тривалості активного життя та загальної ефективності використання людського потенціалу. Третім елементом є розвиток ринку праці та зайнятості, що передбачає створення умов для реалізації набутих знань і навичок. Йдеться про формування гнучкого ринку праці, підтримку підприємництва, розвиток нових форм зайнятості та стимулювання продуктивної праці.

Важливе місце займає соціальна політика, яка забезпечує базові гарантії, рівний доступ до можливостей і соціальну справедливість. Соціальний захист, підтримка вразливих груп населення, інклюзія та розвиток соціального капіталу створюють передумови для повноцінної реалізації людського потенціалу.

Окремої уваги потребує цифрова трансформація, яка відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу. Формування цифрових компетенцій, доступ до інформаційних ресурсів та інтеграція у цифрову економіку стають важливими чинниками конкурентоспроможності.

Комплексність підходу також передбачає узгодженість державної політики, бізнесу та освітніх інституцій. Ефективна взаємодія між цими суб'єктами дозволяє забезпечити відповідність підготовки кадрів потребам економіки, підвищити ефективність інвестицій та зменшити структурні дисбаланси на ринку праці.

### **Література:**

1. Datsenko Viktoriia, Chunikhina T., Kyrchata I., Harmider I Management of the organization process of the company strategic partnership: marketing aspect. Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право» №1, 2023 ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print). DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1>

2. Datsenko V., Taranenko V. Economic and social security of Ukraine as important component of national security in the conditions of war ročník medzinárodnej vedeckej konferencie BEZPEČNÉ SLOVENSKO A EURÓPSKA ÚNIA 2022 Košice, 10.-11.novembra 2022, ISBN 978-80-8185-057-8

**Лазебний Вадим Олександрович,**

*аспірант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса.*

*Науковий керівник: Ольга БАЛАБАШ к. е. н., доцентка кафедри менеджменту організації Одеського національного економічного університету, м. Одеса.*

УДК 339.13.024

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ІТ-ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПАРАДИГМИ: ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ**

Цифровізація економіки та глобалізація ІТ-ринку вимагають переосмислення підходів до стратегічного управління розвитком ІТ-підприємств. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок технологічної експертизи, а передусім через здатність компанії створювати довгострокову клієнтську цінність і забезпечувати високий рівень клієнтського досвіду (Балабанова Л.В., Холод В.В. [1]; Лазебний В. [2]). Відтак клієнтоорієнтований підхід трансформується з інструменту маркетингової політики у фундаментальний принцип стратегічного розвитку підприємства, що підкреслює актуальність проведеного дослідження, що ставить метою визначити принципи формування та розробити підходи до оцінювання стратегії клієнтоорієнтованого розвитку українських ІТ-підприємств в сучасних умовах цифрової економіки та військового стану.

На відміну від традиційної продуктової моделі, клієнтоорієнтована стратегія передбачає системну інтеграцію потреб і очікувань замовників на всіх рівнях управління: від визначення місії та стратегічних пріоритетів до організації операційних процесів і корпоративної культури [3]. Особливої ваги, на нашу думку, це набуває в ІТ-сфері, де індивідуалізація рішень, проектний формат співпраці та гнучкі методології розробки вимагають постійного діалогу з клієнтом і швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Формування стратегії клієнтоорієнтованого розвитку ІТ-підприємства вважаємо доцільним розглядати як багаторівневий процес, що включає: визначення стратегічних сегментів клієнтів; розроблення релевантної ціннісної пропозиції; впровадження систем управління клієнтським досвідом; використання аналітики даних для персоналізації продуктів [4;5]; а також побудову довгострокових партнерських відносин [6]. Ключовим завданням при цьому є узгодження клієнтської стратегії з внутрішнім потенціалом підприємства та його організаційною структурою [1].

Важливим елементом стратегічного управління є комплексне оцінювання рівня клієнтоорієнтованості компанії. Воно має охоплювати як зовнішній вимір (задоволеність клієнтів, рівень лояльності, повторні замовлення, рекомендаційна активність), так і внутрішній (готовність персоналу до змін, гнучкість бізнес-процесів, цифрова зрілість, управлінська підтримка трансформацій) [7]. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати цілісну картину стратегічної позиції компанії в аспекті клієнтоорієнтованості.

З метою обґрунтування запропонованих положень у межах дослідження нами було проведено опитування 32 ІТ-компаній малого та середнього бізнесу, що зараз функціонують на українському ринку. Дослідження включало анкетування керівників та менеджерів проєктів, а також аналіз показників задоволеності клієнтів і внутрішніх управлінських практик.

Результати засвідчили, що у той час, як 68% компаній декларують клієнтоорієнтованість як стратегічний пріоритет, лише 41% мають формалізовану клієнтську стратегію. У 56% підприємств відсутня системна методика оцінювання клієнтського досвіду, а зворотний зв'язок використовується переважно ситуативно. Водночас компанії, які впровадили регулярний моніторинг задоволеності клієнтів і інтегрували результати аналізу в процес стратегічного планування, продемонстрували вищий рівень повторних контрактів та нижчий показник відтоку клієнтів за середні показники з проаналізованих 32 ІТ-компаній.

При цьому, оцінювання внутрішньої позиції компаній щодо клієнтоорієнтованих трансформацій показало, що основними бар'єрами виступають складності у частковій переорієнтації політики підприємства в умовах військового стану, опір будь-яким змінам як феномену, що може непередбачувано погіршити або ускладнити функціонування компанії в сучасних умовах військового стану в Україні, недостатня інтеграція аналітики в управлінські рішення та відсутність єдиної клієнтської бази даних. Водночас зауважимо, що проаналізовані нами українські ІТ-підприємства з розвинутою корпоративною культурою відкритості та міжфункціональної взаємодії демонструють вищу адаптивність до змін і більшу стабільність доходів.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що клієнтоорієнтованість у стратегічному вимірі є комплексною управлінською системою, яка потребує системного впровадження та постійного оцінювання. Формування та реалізація стратегії клієнтоорієнтованого розвитку ІТ-підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій і формуванню довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегральних моделей оцінювання клієнтоорієнтованості ІТ-підприємств, а також із адаптацією міжнародних підходів до специфіки українського ІТ-ринку.

### **Література:**

3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2012. 458 с.

4. Балабаш О.С., Лазебний В.О. Ринок ІТ-послуг України: тенденції та перспективи розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. No 5 (330), 2025. С. 7-14.

5. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4 ed. London : Routledge, 2019. 536 p. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>

6. Лазебний В.О. Основні методи управління персоналом у сфері інформаційних технологій: сутність та особливості. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Софія (Болгарія): ГО «ВАДНД», 07 вересня 2023 р. С.222–225. DOI: <https://doi.org/10.52058/36>

7. Лазебний В.О. Типологія мотивації ІТ-спеціалістів в Україні в умовах воєнного стану. VII Міжнародна науково-практична конференція Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences. Collection of Scientific Papers «ЛОГОΣ» 18.10.2024. Cambridge, UK. P. 87-89.

8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.

9. Oliver R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2nd ed. New York : Routledge, 2014. 520 p.

**Лампека Юлія Іванівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДІВ ПІД ВПЛИВОМ СОЦІАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ**

Стрімке поширення соціальних платформ докорінно змінює характер взаємодії брендів зі споживачами. Якщо раніше комунікаційна політика підприємств базувалася переважно на односторонньому поширенні рекламних повідомлень через традиційні медіа, то сьогодні основним середовищем взаємодії стають цифрові платформи, у яких користувачі не лише споживають інформацію, але й активно формують комунікаційний простір. Соціальні мережі перетворюються на ключову інфраструктуру маркетингових комунікацій, визначаючи нові формати контенту, принципи поширення інформації та моделі взаємодії між брендами й аудиторією.

Маркетингові комунікації є важливою складовою системи маркетингу підприємства, оскільки забезпечують передачу інформації про продукт, формування позитивного іміджу бренду та стимулювання попиту. Традиційна модель комунікацій передбачала використання масових каналів реклами, таких як телебачення, преса чи зовнішня реклама. Проте розвиток цифрових технологій і поширення соціальних мереж суттєво змінили характер комунікаційного процесу.

За даними глобального дослідження Digital 2026 Global Overview Report, підготовленого аналітичною платформою DataReportal, соціальні мережі стали одним із основних джерел інформації про бренди та продукти для значної частини інтернет-користувачів. У звіті зазначається, що понад 49% користувачів шукають інформацію про бренди саме через соціальні платформи, а взаємодія з бренд-контентом у соціальних мережах суттєво впливає на формування споживчих рішень [1]. Це свідчить про поступове зміщення центру маркетингових комунікацій із традиційних медіа до цифрових платформ.

Згідно з даними міжнародної аналітичної платформи Statista, станом на 2025 рік кількість користувачів соціальних мереж у світі перевищила 5,66 млрд осіб, що становить понад 68,7 % населення планети [2]. Такий масштаб поширення соціальних платформ зробив їх одним із найважливіших каналів маркетингових комунікацій для сучасних брендів.

Особливу роль у трансформації комунікацій відіграють платформи нового покоління, зокрема TikTok та Instagram. TikTok став однією з найдинамічніших соціальних мереж у світі, що суттєво вплинула на формати комунікаційного контенту. Основною особливістю цієї платформи є орієнтація на короткі відеоформати та алгоритмічне поширення контенту. Алгоритм рекомендацій TikTok формує персоналізовану стрічку для кожного користувача, що дозволяє навіть невідомим брендам швидко отримувати значні охоплення за рахунок вірусного поширення контенту [3].

У результаті цього відбувається зміна принципів маркетингових комунікацій. Бренди змушені адаптувати свої комунікаційні стратегії до нової логіки цифрових платформ, де вирішальну роль відіграють швидкість сприйняття інформації, емоційність контенту та здатність привернути увагу користувача протягом перших кількох секунд. Дослідники зазначають, що середня тривалість концентрації уваги користувачів у цифровому середовищі суттєво скорочується, що зумовлює необхідність створення динамічного та візуально привабливого контенту [4].

Ще однією важливою тенденцією є алгоритмізація комунікаційного середовища. Соціальні платформи використовують складні алгоритми для формування стрічки новин, що визначає, який контент буде показаний користувачам. Це означає, що ефективність маркетингових комунікацій дедалі більше залежить від здатності брендів адаптувати контент до алгоритмічних принципів поширення інформації.

Поряд із TikTok важливу роль у трансформації комунікацій відіграє Instagram, який поступово перетворився з платформи для обміну фотографіями на багатофункціональну комунікаційну екосистему. Поява форматів Stories, Reels, а також запуск нових платформ, таких як Threads, сприяють формуванню нових моделей взаємодії брендів із аудиторією. Через ці інструменти компанії можуть підтримувати постійний діалог із користувачами, формувати бренд-ком'юніті та підвищувати рівень лояльності споживачів [5].

Важливим аспектом трансформації маркетингових комунікацій є також поширення вірусного контенту. Вірусність передбачає швидке поширення інформації серед користувачів завдяки активному репостингу, коментуванню та взаємодії з контентом. Для брендів це створює нові можливості щодо підвищення впізнаваності та охоплення аудиторії без значних рекламних витрат. Проте досягнення вірусного ефекту вимагає глибокого розуміння поведінки користувачів і механізмів функціонування алгоритмів соціальних платформ.

Показовим прикладом успішної адаптації брендів до логіки соціальних платформ є Duolingo – популярний мобільний сервіс для вивчення іноземних мов. Компанія активно використовує TikTok [6] як ключовий канал маркетингових комунікацій, створюючи розважальний контент за участю свого маскота – зеленої сови Duo. Контент бренду побудований на гуморі, інтернет-мемах і актуальних трендах соціальних мереж. У результаті навколо бренду сформувалася активна онлайн-спільнота користувачів, які не лише взаємодіють із контентом компанії, але й самостійно створюють меми та відео, пов'язані з брендом. Така модель комунікації демонструє новий формат взаємодії між брендом і аудиторією, коли користувачі стають співтворцями комунікаційного контенту, а бренд інтегрується у цифрову культуру соціальних платформ.

Подібні приклади свідчать про те, що сучасні маркетингові комунікації дедалі більше переходять від традиційної рекламної моделі до формування цифрових ком'юніті та інтерактивного контенту. У таких умовах бренди повинні не лише інформувати аудиторію про свої продукти, а й формувати емоційний зв'язок із користувачами та підтримувати постійну взаємодію з ними.

Таким чином, соціальні платформи суттєво змінюють характер маркетингових комунікацій, формуючи нові моделі взаємодії брендів із

аудиторією. Основними характеристиками сучасних комунікацій стають інтерактивність, персоналізація контенту, алгоритмічне поширення інформації та орієнтація на короткі відеоформати. У цих умовах успіх комунікаційної стратегії бренду залежить від здатності швидко адаптуватися до змін цифрового середовища та ефективно використовувати можливості соціальних платформ для формування стійких відносин із споживачами.

### **Література:**

1. DataReportal. Digital 2026 Global Overview Report : аналітичний звіт. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Statista. Number of Internet and Social Media Users Worldwide 2025 : статистичні дані. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (дата звернення: 06.03.2026).
3. TikTok. How TikTok Recommends Videos (For You Feed) : офіційна інформація платформи. URL: <https://www.tiktok.com/safety/uk-ua/making-your-feed-for-you> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Sahin S. The Diminishing Attention Span: How Technology Is Reshaping Our Minds : стаття. URL: <https://medium.com/@sahin.samia/the-diminishing-attention-span-how-technology-is-reshaping-our-minds-47963d248d41> (дата звернення: 07.03.2026).
5. Laba. Чи потрібен вашому бізнесу Threads : стаття. URL: <https://laba.ua/blog/4867-chi-potriben-vashomu-biznesu-threads> (дата звернення: 07.03.2026).
6. Duolingo. Official TikTok Account : офіційна сторінка бренду. URL: <https://www.tiktok.com/@duolingo> (дата звернення: 07.03.2026).

**Мазепа Мар'яна Ігорівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня освіти,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 334.72

## **АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИКЛИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах підвищеної невизначеності. Основні чинники – воєнний стан, макроекономічна нестабільність, зміни глобальних ринків, структурні трансформації в економіці та посилена конкуренція на внутрішньому ринку. Підприємництво виступає ключовим фактором забезпечення економічної стійкості, соціальної стабільності та розвитку інноваційного потенціалу країни.

Малий та середній бізнес формує основу економічної системи, забезпечує значну частку зайнятості та є джерелом локальних інвестицій [1, с. 11]. В умовах війни підприємства зазнали значних втрат: руйнування виробничих потужностей, порушення логістики, зниження внутрішнього попиту та обмеження доступу до фінансування. Одночасно відбувається мобілізація підприємців до участі у волонтерських та відновлювальних ініціативах, що створює додаткові ресурси для підтримки економіки.

Макроекономічні ризики суттєво впливають на діяльність бізнесу. Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, збільшення витрат на енергоносії та сировину ускладнюють фінансове планування і знижують ефективність роботи підприємств [2, с. 7]. Підприємці застосовують новітні методи управління ризиками, включаючи хеджування валютних ризиків, впровадження фінансових резервів та автоматизованих систем контролю витрат.

Доступ до фінансових ресурсів обмежений. У відповідь держава реалізує програми підтримки, зокрема «Доступні кредити 5–7–9 %» та грантові програми на розвиток інноваційних стартапів, що дозволяє підприємствам отримати пільгове фінансування та стимулює розвиток нових технологічних рішень [3, с. 4].

Важливим напрямом адаптації підприємництва є цифровізація. Використання цифрових технологій, розвиток електронної комерції, впровадження ERP та CRM-систем дозволяють підвищувати ефективність діяльності, знижувати витрати та оптимізувати бізнес-процеси [4, с. 13]. Підприємства застосовують цифрові інструменти для аналітики ринку, прогнозування попиту та автоматизації логістики, що сприяє швидкій адаптації до змінних умов ринку.

Цифровізація також сприяє розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки. Використання цифрових платформ і маркетплейсів дозволяє здійснювати експорт навіть в умовах обмеженого доступу до традиційних

каналів збуту, підвищує видимість українських брендів та стимулює залучення іноземних інвестицій.

Ще одним важливим напрямом адаптації є диверсифікація діяльності. Підприємства освоюють нові ринки, впроваджують альтернативні види продукції та послуг, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків. Особливу увагу приділяють агропідприємствам, ІТ-компаніям та виробництву медичних товарів, які демонструють швидку адаптацію та високий попит.

У цьому контексті важливу роль відіграє інтеграція до європейського економічного простору. Вихід на ринки ЄС відкриває нові можливості для розвитку підприємництва, однак потребує дотримання високих стандартів якості продукції, сертифікації та адаптації до європейських норм [5, с. 21].

Інноваційна діяльність є ключовим фактором розвитку підприємництва. Впровадження нових технологій, розвиток стартапів, використання результатів наукових досліджень та державних інноваційних програм сприяють підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств [6, с. 26].

Рівень інноваційної активності в Україні залишається недостатнім через обмежене фінансування, слабку взаємодію науки і бізнесу, недостатній розвиток інноваційної інфраструктури та низький рівень комерціалізації наукових розробок. Підприємства активно шукають партнерів серед міжнародних організацій та венчурних фондів для прискорення інноваційного розвитку.

Особливу увагу слід приділити людському капіталу. Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси та відтік молоді з регіонів створюють серйозні виклики для підприємств. Розвиток системи професійної освіти, підготовка фахівців у сфері ІТ, маркетингу та управління бізнесом стають критично важливими для стійкого розвитку підприємництва.

Управління підприємством в умовах невизначеності потребує стратегічного підходу, гнучкого планування, аналітики ризиків та впровадження ефективних методів управління. Підприємства, які швидко адаптуються, впроваджують інновації та цифрові технології, мають високі шанси на успішну діяльність і довгострокову стабільність.

Перспективи розвитку підприємництва пов'язані з післявоєнним відновленням економіки, розвитком інфраструктури, активізацією інвестицій, міжнародною підтримкою та залученням грантових ресурсів [5, с. 18]. Розвиток інституційного середовища, спрощення регуляторних процедур, покращення прозорості бізнес-середовища та підтримка інноваційних підприємств стимулюють зростання і підвищують конкурентоспроможність країни.

Отже, підприємництво в Україні функціонує в умовах високого рівня невизначеності, проте демонструє високу гнучкість, здатність до цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Основні виклики – макроекономічна нестабільність, обмежений доступ до ресурсів та руйнування інфраструктури. Перспективи – цифровізація, інноваційний розвиток, державна підтримка та інтеграція у світову економіку. Ефективна адаптація до цих умов забезпечує стійкий розвиток підприємництва та економіки країни, формуючи основу для стабільного майбутнього.

**Література:**

1. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання в Україні 2022: статист. збірник / Держстат України. – Київ, 2023. – 153 с. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Дата звернення: 20.03.2026.
2. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року / НБУ. – Київ, 2024. – 64 с. – URL: <https://bank.gov.ua/> – Дата звернення: 20.03.2026.
3. Міністерство фінансів України. Інформація щодо реалізації програми «Доступні кредити 5–7–9 %» / МФУ. – Київ, 2023. – 12 с. – URL: <https://www.minfin.gov.ua/> – Дата звернення: 21.03.2026.
4. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України / Мінцифра. – Київ, 2021. – 52 с. – URL: <https://thedigital.gov.ua/> – Дата звернення: 21.03.2026.
5. World Bank. Ukraine Economic Update. Washington, 2024. – 40 p. – URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> – Дата звернення: 21.03.2026.
6. Міністерство освіти і науки України. Інноваційна діяльність в Україні: аналітична доповідь / МОН України. – Київ, 2023. – 60 с. – URL: <https://mon.gov.ua/> – Дата звернення: 21.03.2026.

**Мартинюк Роман Анатолійович,**

*студент другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Кривицька Ольга Романівна**, завідувачка кафедри інформаційних технологій та аналітики даних, д. е. н, професорка.*

УДК: 336.143.2

## **БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Бюджетна політика відіграє ключову роль у механізмі державного регулювання економіки, особливо за умов кризових явищ та надзвичайних обставин. Запровадження воєнного стану в Україні у лютому 2022 року зумовило необхідність перегляду стратегічних пріоритетів у цій сфері та потребу у гнучкому перерозподілі фінансових ресурсів та впровадженні ефективних заходів для підтримки економічної стабільності країни.

Протягом останніх чотирьох років Україна зіткнулася не лише з військовими загрозами, а й із масштабними соціально-економічними викликами, серед яких суттєві людські втрати, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, руйнування житлового фонду, підприємств, об'єктів транспортної, енергетичної інфраструктури та ін. Так, відповідно до даних аналітичного звіту KSE Institute, від початку повномасштабної війни і станом на 2024 рік сукупні прямі втрати, завдані житловій та нежитловій нерухомості, об'єктам інфраструктури, транспортним засобам і товарним запасам, орієнтовно складають 170 млрд дол. США [1]. Бойові дії, масштабні руйнування, міграційні процеси, зростання рівня безробіття, державного боргу та дефіциту бюджету мають безпосередній вплив на трансформацію та реалізацію державної бюджетної політики, яка, перш за все, спрямована на стабілізацію економічної ситуації в умовах надзвичайних викликів. Фінансування оборонного сектору, підтримка соціальної сфери та заходи з відновлення економіки значною мірою залежать від ефективності бюджетного планування та розподілу державних ресурсів.

Внаслідок військової агресії Україна була змушена здійснити суттєвий перерозподіл державних ресурсів, зосередивши фінансування передусім на забезпеченні обороноспроможності. Основними напрямками, на яких було акцентовано найбільшу увагу, стали сектори оборони та громадського порядку і безпеки. Зокрема (за даними [3]), у 2022 році витрати на оборонний сектор зросли майже вдвідесятеро – з 127,5 млрд грн у 2021 році до 1142,9 млрд грн. Фінансування сектору громадського порядку і безпеки збільшилося в 1,5 раза — з 174,3 млрд грн до 443,3 млрд грн. Водночас за цей період значно скоротились частки видатків на соціальний захист і забезпечення, охорону здоров'я, освіту, міжбюджетні трансферти та ін.

Аналогічна тенденція зберігалася й у 2023 році, коли видатки на оборону зросли на 83,5% порівняно з попереднім роком, досягнувши 2 097 млрд грн, а

фінансування безпекового сектору збільшилося на 29,6%, сягнувши 574,6 млрд грн. У 2024 році на обороноздатність держави було спрямовано 2 304 млрд грн, а на забезпечення громадського порядку і безпеки – понад 692 млрд грн. У 2025 році сектор оборони профінансовано на загальну суму понад 3 069 млрд грн (+33% до 2024 р.), а безпекові видатки зросли на 127 млрд грн (+18% до 2024 р.) і сягнули близько 819 млрд грн. У 2026 році на фінансування секторів оборони та безпеки Уряд попередньо планує спрямувати 2 807,1 млрд грн [3; 7; 8].

Крім фінансування оборони та безпеки, важливим напрямом спрямування державних коштів від початку повномасштабної війни стали програми підтримки населення, зокрема виплата адресної допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), малозабезпеченим сім'ям, особам з інвалідністю, сиротам, підтримка ветеранів війни та членів їх сімей тощо. Так, зокрема, у 2022 та 2023 роках на виплати для ВПО було спрямовано 53,5 млрд грн та 73,4 млрд грн відповідно. У 2024 та 2025 роках загальна сума виділених бюджетних коштів для таких виплат в середньому становила трохи більше 50 млрд грн [4-6].

Загалом, фінансування соціального захисту та забезпечення зазнало суттєвого збільшення протягом останніх років. Зокрема, якщо у 2021 році на цю сферу було спрямовано 331,3 млрд грн, то вже у 2022 році обсяг видатків зріс до 426 млрд грн, а у 2023 році досягнув 469,2 млрд грн. У 2024 році фінансування сектору склало 464,7 млрд грн. У 2025 році сума видатків цього спрямування становила 453,4 млрд грн (-11,3 млрд грн або – 2,4% порівняно з 2024 р.). Водночас у 2026 році на соціальний захист і забезпечення планують спрямувати 468,5 млрд грн. Зокрема, в планах Уряду значно підвищити видатки на новий напрям – підтримку демографічного розвитку (стимулювання народжуваності та допомога сім'ям), виділивши на це 24,5 млрд грн [3; 7; 8]. Така динаміка відображає збереження високого рівня державної підтримки соціально вразливих категорій населення в складних умовах зростаючих викликів.

Доцільно зазначити, що станом на сьогодні вагому роль у збереженні макроекономічної стабільності відіграє міжнародна фінансова допомога, яка протягом останніх чотирьох років формує значну частку державних видатків і частково покриває постійно зростаючий бюджетний дефіцит. Саме завдяки міжнародній підтримці держава має змогу здійснювати виплати пенсій, соціальної допомоги, заробітних плат працівникам бюджетної сфери, а також фінансувати потреби у сфері охорони здоров'я, освіти та інших соціально значущих напрямів. Так, відповідно до останніх даних Міністерства фінансів, загалом за період 2022–2025 рр. Україні від партнерів було виділено понад 167 млрд дол. США фінансової підтримки у вигляді грантів, пільгових кредитів від міжнародних фінансових організацій та урядів іноземних держав [2].

Від початку війни ринок облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) став одним з найбільших та найважливіших джерел фінансування Держбюджету, поступаючись лише міжнародній фінансовій допомозі. Зокрема, за підсумками 2025 року від розміщення ОВДП вдалося залучити 570 млрд грн. Загалом, згідно з даними Мінфіну з лютого 2022 року і станом на кінець грудня 2025 року через випуск ОВДП до бюджету держави залучено близько 2 трлн грн. Переважно їх власниками є комерційні банки, НБУ та юридичні особи. Проте частка фізичних осіб у загальному портфелі також показує тенденцію до зростання [9].

Аналізуючи місцеві бюджети України (за даними [3]), робимо висновок, що їх структура з початком війни суттєво не змінилась. Найбільша частка видатків, у середньому 43%, традиційно спрямовувалася на фінансування сфери освіти. У 2022 р. зафіксовано скорочення видатків на економічну діяльність, однак у 2023 р. вони продемонстрували різке зростання майже удвічі, а вже у 2024–2025 рр. – дещо скоротилися. Водночас спостерігалось суттєве збільшення фінансування заходів, пов'язаних із забезпеченням громадського порядку та безпеки: протипожежного захисту, рятування та іншої пов'язаної діяльності, що відображає зміну державних пріоритетів у відповідь на сучасні виклики збройної агресії. Загалом, упродовж 2023–2025 рр. рівень виконання місцевих бюджетів за видатками майже повернувся до довоєнного рівня.

Доцільно зазначити, що дохідна частина державного бюджету також зазнала значних змін. У період 2021–2025 років держбюджет України продемонстрував суттєве зростання доходів. Так, у 2021 році загальні надходження до бюджету становили 1,3 трлн грн, тоді як у 2022 році вони зросли до 1,8 трлн грн [3]. Така динаміка була зумовлена насамперед за рахунок різкого зростання неподаткових надходжень, міжнародної фінансової допомоги у вигляді грантів та пільгових позик.

Водночас податкові надходження у 2022 р. знизилися на 157,2 млрд грн, або 14,2% порівняно з 2021 р., що було наслідком зменшення ділової активності через військові дії, руйнування, релокацію підприємств та поступовий перезапуск виробництва в більш безпечних регіонах. Крім того, на цей показник вплинули тимчасові пом'якшення податкової та митної політики, які залишалися чинними до середини 2023 року. Попри поступове зростання податкових надходжень, зокрема завдяки «військовому» ПДФО, їх частка у загальних доходах держбюджету у 2023 р. була нижчою за 50%. У 2024–2025 рр. спостерігалось відновлення ролі податкових надходжень у структурі бюджету (майже 53% всіх доходів), що пояснюється кількома факторами: підвищенням оподаткування банківського сектору, спрямуванням «військового» ПДФО безпосередньо до держбюджету, незначним скороченням обсягів грантової допомоги від міжнародних партнерів, а також девальвацією національної валюти.

Що стосується місцевих бюджетів, то структура їх доходів від початку великої війни суттєво не змінювалася. Основними джерелами наповнення й надалі залишаються податкові надходження, міжбюджетні трансферти та інші визначені законодавством платежі. Окрім забезпечення стабільності дохідної частини місцевих бюджетів, слід відзначити активну роль територіальних громад у реалізації заходів, спрямованих на організацію тероборони, облаштування укриттів, надання гуманітарної допомоги, підтримку населення та місцевого бізнесу. Важливим аспектом залишається ефективна взаємодія між органами влади та громадськістю. Така співпраця є ключовою передумовою ефективного використання бюджетних коштів, відновлення пошкодженої інфраструктури та формування підґрунтя для подальшого соціально-економічного розвитку громад у післявоєнний період.

Унаслідок повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну державний бюджет зазнав суттєвого дефіциту. Зростання видаткової частини,

особливо у сфері оборони, зумовило необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів, оскільки покриття цих витрат виключно за рахунок внутрішніх джерел фінансування стало неможливим.

Якщо у 2021 році дефіцит державного бюджету складав 197,9 млрд грн (3,6% ВВП), то вже у 2022 році його фактичний обсяг зріс у 4,6 раза – до 914,9 млрд грн, що становило 18,6% ВВП при нормативному значенні у 3% ВВП. У 2023 році бюджетний дефіцит досяг рівня у 1336,9 млрд грн, або 20,7% ВВП. 2024 рік Україна завершила з дефіцитом у 1359,4 млрд грн, або 17,9% ВВП. За попередніми оцінками, станом на кінець 2025 р. дефіцит бюджету становив 1635 млрд грн (приблизно 19,4% ВВП). На 2026 рік граничний розмір дефіциту запланований на рівні 1902 млрд грн, що еквівалентно 18,5% ВВП [3-5; 7; 10-11]. У зв'язку з цим значна частина бюджетного дефіциту з 2022 року фінансувалася за рахунок державних зовнішніх запозичень від іноземних кредиторів та країн-партнерів. Найбільшими донорами бюджетної підтримки стали ЄС, МВФ, Світовий Банк, уряди США, Канади, Японії, Великої Британії та ін.

Відповідно до того як зростали запозичення, так і відбувалося нарощення державного боргу. Так, у 2022 та 2023 роках державний та гарантований державою борг складав 75,4% ВВП та 80,2% ВВП відповідно. У 2024 р. цей показник збільшився до рівня 88,2% ВВП, а станом на кінець 2025 р. він попередньо становив 98,4% ВВП. [3-5; 10-11]. За прогнозами, у 2026 році негативна тенденція до зростання державного боргу України продовжуватиметься.

Станом на сьогодні держава суттєво розширює інвестиції в економічний розвиток, активізуючи фінансову підтримку бізнесу через грантові програми, пільгове кредитування, інноваційні стимули та компенсаційні механізми. Такий підхід спрямований не лише на стабілізацію діяльності підприємств у складних умовах війни, а й на створення передумов для сталого економічного зростання. Зокрема, у 2026 році на програми підтримки економіки та підприємництва передбачено понад 51,8 млрд грн, які будуть спрямовані на доступне кредитування, в т.ч. іпотечне, інноваційний розвиток, стимулювання бізнесу та інше [12]. Такий комплекс заходів сприятиме відновленню виробничих потужностей, створенню нових робочих місць та активізації податкових надходжень до бюджету, що в свою чергу позитивно відобразиться на макроекономічних показниках. Важливо, що ці фінансові інструменти розраховані не лише на короткострокову допомогу підприємствам, а й на їх модернізацію, впровадження інновацій, адаптацію до вимог конкурентного середовища та залучення інвестицій.

Одним із ключових завдань держави на цьому етапі залишається формування сприятливого інвестиційного середовища. Йдеться про подальше спрощення адміністративних процедур, забезпечення прозорості регуляторних правил та надійного захисту капітальних вкладень та прав інвесторів. Залучення приватного капіталу, у тому числі іноземного, дозволяє не лише додатково наповнювати фінансові ресурси, а й залучати передові технології, управлінський досвід і кращі практики міжнародних партнерів.

Уряд разом із міжнародними партнерами продовжує спрямовувати значні кошти на відновлення та модернізацію транспортної, енергетичної,

комунікаційної та іншої критичної інфраструктури, які найбільше постраждали внаслідок бойових дій. У бюджеті на 2026 рік передбачено значні ресурси для здійснення публічних інвестицій (понад 111 млрд грн), що дозволить комплексно підсилювати економічну стійкість регіонів і розвиток соціальних об'єктів [13].

Паралельно держава суттєво зосереджує увагу на зміцненні обороноздатності та розвитку оборонно-промислового комплексу – пріоритету, який залишається визначальним у бюджетній політиці воєнного часу. У 2026 році значну частину видатків планують спрямувати на безпеку, що забезпечує не лише оборонну, а й виробничу основу для національної економіки. На це закладено майже 710 млрд грн [8].

Отже, сучасні виклики зумовлюють необхідність оновлення підходів до організації бюджетного процесу та управління публічними фінансами. В умовах воєнного часу особливої ваги набувають оперативність рішень, гнучкість перерозподілу ресурсів і чітке визначення пріоритетів фінансування. Важливими залишаються розширення міжнародного співробітництва та посилення координації між центральними органами влади й місцевим самоврядуванням. Ефективність бюджетної політики має оцінюватися не лише за обсягами видатків, а й за реальними результатами для економіки та суспільства, що вимагає послідовних реформ, відповідальності всіх учасників процесу та консолідації зусиль задля зміцнення фінансової стійкості держави й формування основ її довгострокового розвитку.

### Література:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. *KSE Institute*. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf) (дата звернення: 16.02.2026).
2. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines\\_state\\_budget\\_financing\\_since\\_the\\_beginning\\_of\\_the\\_full-scale\\_war-3435](https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435) (дата звернення: 17.02.2026).
3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
4. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538) (дата звернення: 16.02.2026).
5. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582) (дата звернення: 16.02.2026).
6. У бюджеті-2025 закладені близько \$50 мільярдів на виплати переселенцям. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3930887-u-budzeti2025-zakladeni-blizko-50-milardiv-na-viplati-pereselencam.html> (дата звернення: 16.02.2026).
7. Про державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#n26> (дата звернення: 17.02.2026).

8. Бюджет 2026 року. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/budget\\_2026-844](https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2026-844) (дата звернення: 17.02.2026).

9. Інвестиції українців в ОВДП за 2025 рік зросли на 42,6%: підсумки року внутрішнього ринку державних облігацій. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/investitsii\\_ukraintsiv\\_v\\_ovdp\\_za\\_2025\\_rik\\_zrosli\\_na\\_42\\_6\\_pidsumki\\_roku\\_vnutrishnogo\\_rinku\\_derzhavnikh\\_obligatsii-5529](https://mof.gov.ua/uk/news/investitsii_ukraintsiv_v_ovdp_za_2025_rik_zrosli_na_42_6_pidsumki_roku_vnutrishnogo_rinku_derzhavnikh_obligatsii-5529) (дата звернення: 17.02.2026).

10. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2024 рік. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/budget\\_of\\_2024-698](https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698) (дата звернення: 16.02.2026).

11. Бюджет 2025 року. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/budget\\_of\\_2025-770](https://www.mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770) (дата звернення: 17.02.2026).

12. Підтримка економіки та бізнесу у бюджеті-2026: інвестиції, кредитування, інновації та енергоефективність. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidtrimka\\_ekonomiki\\_ta\\_biznesu\\_u\\_biudzheti-2026\\_investitsii\\_kredituvannia\\_innovatsii\\_ta\\_energoefektivnist-5505](https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidtrimka_ekonomiki_ta_biznesu_u_biudzheti-2026_investitsii_kredituvannia_innovatsii_ta_energoefektivnist-5505) (дата звернення: 18.02.2026).

13. Публічні інвестиції у бюджеті-2026: модернізація інфраструктури, енергетики, транспорту і соціальних послуг. *Міністерство фінансів України*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/publichni\\_investitsii\\_u\\_biudzheti-2026\\_modernizatsiia\\_infrastrukturi\\_energetiki\\_transportu\\_i\\_sotsialnikh\\_poslug-5511](https://mof.gov.ua/uk/news/publichni_investitsii_u_biudzheti-2026_modernizatsiia_infrastrukturi_energetiki_transportu_i_sotsialnikh_poslug-5511) (дата звернення: 18.02.2026).

**Мітнович Оксана Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 339.138

## **СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ (ВПО) ТА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ РИНКІВ**

Повномасштабна війна в Україні спричинила масштабні внутрішні міграційні процеси, які суттєво вплинули на соціально-економічну структуру суспільства та функціонування регіональних ринків. Одним із ключових наслідків стало різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За офіційними даними Міністерства соціальної політики України, станом на 2025 рік в Україні зареєстровано близько 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, що становить приблизно 12% населення країни [1]. Серед них близько 2,7 млн становлять жінки, 1,8 млн – чоловіки, а понад 837 тис. – діти віком до 18 років [2]. Масове переміщення населення спричинило значні зміни у структурі попиту на регіональних ринках, формуючи нові сегменти споживачів із специфічними економічними потребами та поведінковими характеристиками.

Однією з ключових особливостей споживчої поведінки внутрішньо переміщених осіб є зміна структури витрат домогосподарств. Вимушене переміщення часто супроводжується втратою роботи, зниженням рівня доходів або необхідністю змінювати професію. За результатами дослідження Київської школи економіки, значна частина внутрішньо переміщених осіб стикається з труднощами працевлаштування, а лише 7% безробітних ВПО звертаються до центрів зайнятості, що свідчить про недостатню інтеграцію переселенців у ринок праці [1]. Низький рівень звернень до державних інституцій часто зумовлений зневірою у можливості знайти роботу з гідною оплатою праці, а також поширеністю неформальної зайнятості або віддаленої роботи, яка дозволяє зберігати зв'язок із попередніми роботодавцями. Водночас, професійна декваліфікація, спричинена тривалою перервою в роботі через бойові дії, змушує ВПО погоджуватися на менш кваліфіковану працю, що безпосередньо впливає на їхню купівельну спроможність. У таких умовах домогосподарства змушені раціоналізувати витрати та фокусуватися насамперед на задоволенні базових потреб.

Найбільшу частку витрат внутрішньо переміщених осіб становлять витрати на житло, продукти харчування та комунальні послуги. Особливо важливою проблемою для переселенців є забезпечення житлом. За результатами досліджень соціально-економічного становища ВПО, приблизно 54% внутрішньо переміщених осіб проживають у орендованому житлі, тоді як серед непереміщеного населення України цей показник становить лише близько 6% [3]. Висока орендна плата в безпечних регіонах, яка суттєво зросла через ажіотажний попит, призводить до явища «орендної бідності», коли після сплати за житло у родини залишаються кошти лише на рівні фізіологічного виживання.

Це змушує переселенців обирати житло меншої площі, у віддалених районах або в незадовільному стані, що негативно впливає на якість життя та обмежує мобільність на ринку праці. Окрім фінансового аспекту, відсутність власного житла формує у ВПО психологію «тимчасовості», що стримує їх від придбання товарів тривалого користування, меблів або побутової техніки.

Крім витрат на житло, значну частину бюджету внутрішньо переміщених осіб становлять витрати на продукти харчування. За результатами соціологічних досліджень, значна частина домогосподарств ВПО змушена економити на неперіоритетних товарах і послугах, фокусуючись насамперед на забезпеченні базових потреб. У деяких випадках фінансові можливості переселенців настільки обмежені, що витрати на харчування становлять основну частину їхнього бюджету. Така ситуація є характерною для домогосподарств із низьким рівнем доходів та нестабільною зайнятістю.

Важливим фактором трансформації споживчої поведінки є географічна концентрація внутрішньо переміщених осіб у певних регіонах країни. За даними статистики 2025 року, найбільша кількість переселенців проживає у Дніпропетровській області – близько 557 тис. осіб, Харківській області – близько 415 тис. осіб, а також у місті Києві – понад 348 тис. осіб [2]. Значна концентрація ВПО у великих містах пояснюється наявністю ширших можливостей працевлаштування, доступом до соціальних послуг та більш розвиненою інфраструктурою. У результаті це призводить до перерозподілу споживчого попиту між регіонами та зростання попиту на житло, транспортні послуги, продукти харчування та послуги сфери обслуговування.

Суттєвим аспектом є також вплив внутрішньо переміщених осіб на локальні ринки товарів і послуг. Зростання чисельності населення у приймаючих регіонах стимулює розвиток роздрібною торгівлі, сфери громадського харчування, транспортних послуг та інших секторів економіки. Водночас підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до зміненої структури попиту. Зокрема, у регіонах із високою концентрацією переселенців спостерігається зростання попиту на товари повсякденного використання та продукти середнього і нижчого цінового сегмента.

Окрему роль у формуванні споживчої поведінки внутрішньо переміщених осіб відіграє державна соціальна підтримка. За даними Міністерства соціальної політики України, станом на 2025 рік приблизно 1,1 млн ВПО отримують державну допомогу на проживання, що дозволяє частково компенсувати втрату доходів та підтримати базове споживання домогосподарств [4]. Однак обсяг цієї допомоги є обмеженим, тому значна частина переселенців змушена адаптувати свою споживчу поведінку шляхом скорочення витрат або пошуку додаткових джерел доходу.

Крім економічних факторів, важливу роль у трансформації споживчої поведінки відіграє процес соціально-економічної адаптації переселенців до нових умов проживання. Після переміщення внутрішньо переміщені особи поступово інтегруються у нові громади, знайомляться з локальними торговельними мережами, сервісами та брендами. У результаті формується нова модель споживання, яка поєднує попередні споживчі звички з особливостями місцевого ринку. Процес адаптації також характеризується зміною лояльності до

брендів: втрачаючи доступ до звичних торговельних точок, споживач-ВПО стає більш відкритим до експериментів із новими місцевими марками, але водночас критично оцінює співвідношення ціна-якість. Важливу роль починає відігравати соціальна відповідальність бізнесу – переселенці частіше надають перевагу тим компаніям, які активно допомагають ЗСУ або реалізують програми підтримки постраждалих від війни, що стає важливим інструментом маркетингового позиціонування на сучасному ринку.

Таким чином, внутрішньо переміщені особи формують специфічний сегмент споживачів, поведінка яких характеризується зниженням рівня доходів, підвищеною чутливістю до цін та орієнтацією на задоволення базових потреб. Водночас висока частка витрат на оренду житла суттєво впливає на структуру бюджету домогосподарств ВПО, що обмежує можливості для інших видів споживання. Концентрація переселенців у великих містах також спричиняє трансформацію локальних ринків товарів і послуг та формує нові можливості для розвитку бізнесу. У цих умовах підприємствам необхідно адаптувати маркетингові стратегії до зміненої структури попиту, враховуючи економічні можливості та споживчі потреби внутрішньо переміщених осіб.

### **Література:**

1. Київська школа економіки. В Україні офіційно понад 4,6 мільйона внутрішньо переміщених осіб – результати дослідження. URL: <https://rayon.in.ua/news/806174-v-ukraini-ofitsiyno-ponad-46-milyona-vpo-ale-faktichna-kilkist-mensha-doslidzhennya-kse> (дата звернення: 07.03.2026).

2. Міністерство соціальної політики України. Статистика внутрішньо переміщених осіб в Україні станом на 2025 рік. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vpo-v-ukrajini-skilki-pereselenciv-u-kiyevi-ta-v-regionah-ukrajini-stanom-na-2025-novini-ukrajini-50561277.html> (дата звернення: 08.03.2026).

3. Дослідження житлових умов внутрішньо переміщених осіб в Україні. URL: <https://sd.ua/news/35956> (дата звернення: 09.03.2026).

4. Міністерство соціальної політики України. Дані щодо надання допомоги внутрішньо переміщеним особам у 2025 році. URL: <https://sd.ua/news/36140> (дата звернення: 09.03.2026).

**Мосійчук Анастасія Сергіївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 339.138

## **КОНКУРЕНТНИЙ ЛАНДШАФТ УКРАЇНСЬКОГО ЛЮКСУ: СТРАТЕГІЇ БРЕНДІВ FROLOV, BEVZA ТА PASKAL**

В умовах повномасштабної війни українські бренди не лише зберегли життєздатність, а й перетворилися на інструмент культурної дипломатії, формуючи новий візуальний код України в світі. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним зростанням впливу українського сегмента «люкс» на світовій арені.

Ринок люксу сьогодні вимагає від брендів не просто високої якості, а глибоких сенсів, автентичності та унікальних стратегій позиціонування. Вивчення стратегій брендів FROLOV, BEVZA та PASKAL є критично важливим, оскільки вони представляють три різні моделі успіху в ніші високої моди [1].

Аналіз конкурентного ландшафту цих брендів дозволяє виявити закономірності, за якими локальний креативний продукт конвертується у сталий глобальний бізнес. Це має практичне значення для розробки стратегій масштабування інших українських підприємств у креативних індустріях та зміцнення національного бренду «Made in Ukraine» у преміальному сегменті.

Український ринок моди з кожним роком, дедалі наполегливіше показує свій розвиток на глобальній арені. Особливу нішу в цьому процесі займають бренди преміумсегменту, які не лише дивують видимими перевагами та комфортним носінням, а й формують власну унікальну ідентичність через закладені сенси. Серед них три титани українського fashion – FROLOV, BEVZA, PASKAL, стратегії яких чітко окреслюють поняття українського люксу. Кожен бренд має власну ДНК, власний стиль та цільову аудиторію. FROLOV – екстравагантність, сексуальність і провокацію, BEVZA уособлює “спокійну розкіш” з мінімалістичною основою, PASKAL – інноваційність, ніжність та креатив. Варто розглянути детальніше, що ж стоїть за гучним описом.

FROLOV бренд преміумкласу та couture-to-wear дизайном, заснований Іваном Фроловим, у 2015 році. Поєднання інтелектуальної провокації, сексуальності та екстравагантності стали філософією бренду, а символом – анатомічне серце, яке за задумом дизайнера б'ється в ритм серця власника розкішного корсета/сукні. Найбільшої популярності принесли виходи зірок шоубізнесу на червоних доріжках – Beyonce, Jennifer Lopez, Lisa, а також Sabrina Carpenter, Dua Lipa, Megan Thee Stallion, Maneskin неодноразово обирали FROLOV для важливих подій (музичний фестиваль Openair, LA Pride, численні концертні тури), що є показником довіри й зацікавлення до бренду. Окрема важлива складова це багаторазові благодійні ініціативи, постійно наголошуючи на важливості підтримувати країну у складний період та транслюючи свободу, любов та людяність через одяг [3].

Бренд BEVZA заснований у 2006 році дизайнеркою Світлоною Бевзою, в місті Київ. За понад 15 років він встиг стати еталоном українського мінімалістичного люксу, затвердивши позиції на міжнародній арені. Філософія бренду проста – мінімалізм без надлишку, спокійна палітра та акцент на етнічності. Атрибутом, що це підкреслює, став пшеничний колосок, який наділили значенням оберега. BEVZA наголошує, що мода не повинна шкодити природі. Тому у 2019 році була випущена колекція зима-осінь з верхнім одягом, прикрашеним анімалістичним принтом, закликаючи переглянути ставлення до тварин на важливості їхнього існування. Матеріали, які використовує бренд – кашемір, шовк, бавовну, льон, перероблену пряжу, італійські тканини – відповідають найвищим стандартам якості та екологічності. Особливістю є технологія використання залишків тканин з минулих колекцій. За джерело натхнення дизайнерка взяла українську культуру, і одним з її прославлення стала колекція весна-літо 2021, присвячена трипільцям, які мали незбагнений вплив на нашу історію. Це один з небагатьох брендів який знайомить світ з українською культурою через унікальні вироби та через що був представлений на “Vogue Talants” [4].

Третій гравець на арені моди – PASKAL – незалежний лейбл та сімейний український бренд високої моди та pret-a-porte, заснований Юлією Паскаль (фіналісткою премії LVMH) у 2013 році. Унікальність бренду полягає в оригінальному підході до створення одягу – лазерне різання (laser cut). Технологія стала не лише доповненням, а й візитівкою бренду, відкриваючи шлях до створення складних архітектурних форм, що неможливо створити в інших умовах. У 2016 році бренд завоював репутацію, як одяг, що підкреслює жіночність ніжними формами та відтінками, доповнюючи красою барвистих дизайнів. Кожна колекція PASKAL це результат глибоких досліджень і експериментів, тож це не лише частина моди, а й архітектури та мистецтва [5].

Кожен з представлених брендів демонструє різні й водночас взаємозалежні естетичні підходи. FROLOV відповідають на запит емоцій, створюючи екстравагантні і розкішні речі. Мінімалізм BEVZA, закриває потреби в елегантності і класичних виробках. PASKAL забезпечує споживачів інноваціями та мистецьким підходом. Кожен тримає свою планку на рівні і разом вони створюють повноцінну екосистему українського гламуру, яка здатна підкорити навіть найвибагливішу аудиторію. І хоч кожен з брендів досяг прогресу, як в Україні, так і в світовому просторі, виклики постають все новіші і глобальніші. Один з них це новий регламент ЄС (Ecodesign for Sustainable Products Regulation) з новими правилами для українських виробників, націлений на зменшення витрат на виробництво, енергоощадність продукції, зменшення її собівартості і скорочення витрат на її обслуговування. Обов'язковим стане цифровий паспорт для продукції, без якого, згодом, експорт текстилю до Євросоюзу стане неможливим. Тобто сталий розвиток відтепер не конкурентна перевага, а необхідна умова присутності на європейському ринку. Наступними викликами стали цифровізація (стимул до масштабування без втрати якості виробів та сервісу для їх збуту), впровадження CRM-систем (систематизація клієнтської бази, аналітики продажів та персоналізованої комунікації) та активне зростання

resale-ринку, що за прогнозами аналітиків, незабаром сягне небачених грошових показників.

Таким чином, головним викликом 2026 року залишається спільна боротьба за свою частку на світовому модному ринку. І успішність цією боротьби залежить не лише від вміння працювати брендам пліч-о-пліч, а й від їхньої здатності підлаштуватись під вимоги які перед ними постають. FROLOV, BEVZA, PASKAL – попри складність умов реалізації нових проєктів, залишаються бажаними для української та світової аудиторії, адже кожен робить внесок не для затьмарення конкурентів, а задля популяризації української культури назагал. І не лише через матеріальну частину – якість тканин, ідеальний крій чи використання ручної роботи, а й через позиціонування, цінності і сенси які закладено у продукцію дизайнерами. Саме це формує новий образ України – держави з потужним і креативним потенціалом, що здатен піднести до нових вершин українську модну індустрію.

### Література:

1. Все про будинок високої моди [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 04.02.2026) – URL: <https://histrov.com/moda-uk/vsyo-o-dome-vysokoj-mody/?lang=uk&srsId=AfmBOopozw2cas6chS8VoPjY7KUU7VRGUQm7wlq5ZD5MX2xzclubFX3Sd>
2. Від щирого серця: велике інтерв'ю з українським дизайнером Іваном Фроловим [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 04.02.2026) – URL: <https://vogue.ua/article/fashion/persona/vid-shchirogo-sercya-velike-interv-yu-z-ukrajinskim-dizaynerom-ivanom-frolovim-54354.html>
3. Офіційний сайт бренду FROLOV [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 05.02.2026) – URL: <https://frolov.fr/uk?srsId=AfmBOorutoTcSMtLpEZGcEW3PIM4x2SVYRrui5qCdo7GKPRXmL5YM8b3>
4. Офіційний сайт бренду PASKAL [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 06.02.2026) – URL: <https://www.paskalclothes.com/collections/all?srsId=AfmBOorWFbSNjVoG9Uog1Vn6ESMxjtjZY>
5. Офіційний сайт бренду BEVZA [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 06.02.2026) – URL: <https://bevza.com/collections/fw-26-27>
6. Vogue Ukraine Showcase 2024: бренд FROLOV [Електронний ресурс] – URL: <https://vogue.ua/article/fashion/brend/vogue-ua-showcase-2024-brend-frolov-54856.html>
7. Інтелігентність і провокація. Історія бренду FROLOV від Ukrainian Fashion Week [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 07.02.2026) – URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/soznatel'naya-moda-eto-dizayn/frolov-istoriya-ukrajinskogo-brendu-vid-ukrainian-fashion-week-foto-video-50106865.html>
8. Цільові групи споживачів модного одягу український контекст [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 10.02.2026) – URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/artdes/article/view/1723/1600>

9. Сутність споживчої поведінки [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 10.02.2026) – URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-3/3-1-сутність-споживчої-поведінки>

10. Як демографічні фактори впливають на поведінку споживачів? [Електронний ресурс]. (Дата звернення: 11.02.2026) – URL: <https://zelen.pryroda.cx.ua/ukraincyam/yak-demografichni-faktori-vplivayut-na-povedinku-spozhyvachiv.html>

**Мушак Катерина Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія»,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ**

Еволюція Європейської валютної системи є важливою складовою формування сучасного економічного простору Європейського Союзу. Вона почалася ще у 1970-х роках. Країни Західної Європи шукали механізми стабілізації валютних курсів і прагнули зменшити вплив зовнішніх коливань, передусім змін у доларовій системі після краху Бреттон-Вудської моделі. Першим кроком до створення більш тісної валютної інтеграції була так звана «валютна змія», яка мала забезпечувати координований діапазон коливань між національними валютами. Цей механізм виявився нестійким, оскільки країни не завжди могли протистояти спекулятивному тиску та внутрішнім макроекономічним дисбалансам.

У 1979 році було створено Європейську валютну систему, яка стала суттєвим удосконаленням попередніх підходів. Центральним її елементом була поява Європейської валютної одиниці – ЕКЮ. Ця одиниця не була реальною валютою, але виконувала функції розрахункового інструмента, кошика валют, на основі якого формувалися орієнтири для стабільності. Саме ЕКЮ дозволив країнам координувати валютну політику та зменшувати коливання курсів між основними європейськими валютами. Його структура враховувала економічну вагу кожної держави-члена, що робило систему більш збалансованою порівняно з попередніми механізмами.

Після підписання Маастрихтського договору процес валютної інтеграції отримав чіткий правовий фундамент. Було визначено головну мету – створення спільної валюти та монетарного союзу, закладено критерії конвергенції, яких мали досягти країни для вступу до єврозони. Ці критерії стосувалися інфляції, бюджетного дефіциту, державного боргу, довгострокових відсоткових ставок та стабільності валютного курсу. Такий підхід мав забезпечити, щоб країни, які переходять до євро, були макроекономічно збалансованими та здатними функціонувати в умовах спільної монетарної політики. У 1999 році євро було введено як безготівкову валюту, а з 2002 року воно стало повноцінним засобом платежу для населення. Перехід від ЕКЮ до євро відбувся плавно, оскільки нова валюта фактично успадкувала значну частину структурних характеристик ЕКЮ. Проте її поява означала якісно новий рівень інтеграції. Країни-члени втратили можливість проводити власну грошово-кредитну політику і фактично делегували ці повноваження інституціям Європейського Союзу.

У центрі нової системи опинився Європейський центральний банк. Це інституція, що відповідає за регулювання грошової пропозиції, встановлення ключових відсоткових ставок і контроль над інфляцією в межах єврозони. ЄЦБ є незалежним органом, що гарантує стабільність ціни як головну мету. Разом із

національними центральними банками він формує Європейську систему центральних банків. Іншим важливим елементом є Єврогрупа – неформальний орган міністрів фінансів країн, які користуються євро. Саме ця структура координує фінансову політику держав-членів, обговорює економічні дисбаланси, кризові ситуації та необхідні реформи. Також у процесі управління валютною системою функціонує низка наднаціональних органів, таких як Європейська комісія, яка здійснює моніторинг відповідності фінансових показників.

Таким чином, еволюція Європейської валютної системи – це послідовний процес переходу від *loosely coordinated* валютних механізмів до повноцінного монетарного союзу з єдиною валютою та розгалуженою системою наднаціональних економічних інституцій. Кожен із етапів супроводжувався необхідністю адаптації до нових економічних реалій, а кризи виконували роль каталізатора реформ. Сучасна ЄВС спирається на поєднання незалежної монетарної політики, спільних фінансових правил і багаторівневої системи інституцій, що забезпечують стабільність та стійкість євро навіть у періоди глобальних потрясінь.

Макроекономічна конвергенція та критерії Маастрихта є ключовою основою, на якій побудований Європейський валютний союз. Вони визначають спільні правила економічної поведінки, що повинні забезпечувати стійкість євро та збалансований розвиток усіх країн-членів. Критерії Маастрихта охоплюють як монетарні, так і фінансові вимоги. Монетарні вимоги спрямовані на забезпечення низької та стабільної інфляції, яка є фундаментальною умовою для довіри до валюти. Згідно з цими нормами, країна-кандидат повинна мати рівень інфляції не вище ніж на 1,5 процентного пункту від середнього показника трьох країн ЄС із найнижчою інфляцією. Це означає, що країни мають підтримувати цінову стабільність, не допускаючи різких стрибків інфляції, які могли б підірвати конкурентоспроможність або викликати макроекономічні дисбаланси. Другою монетарною вимогою є дотримання стабільності довгострокових відсоткових ставок, які не повинні перевищувати більш ніж на два процентні пункти середній рівень ставок у тих самих країнах з найнижчою інфляцією. Цей критерій вимірює довіру інвесторів до держави та якість її економічної політики.

Критерії Маастрихта – це не просто технічний набір вимог. Вони формують культуру економічної відповідальності, яка є необхідною для існування єдиної валюти. Стабільність євро залежить від того, наскільки всі члени валютного союзу підтримують приблизно однаковий рівень макроекономічного здоров'я. Якщо одна країна починає суттєво відхилятися від стандартів, це створює дисбаланси, які можуть вимагати фінансової допомоги або втручання інституцій ЄС. Відомим прикладом є криза державного боргу в країнах південної Європи, коли Греція, Португалія та Італія продемонстрували недостатню бюджетну дисципліну. Їх боргові показники та бюджетні дефіцити значно перевищували встановлені норми, що зрештою спричинило нестабільність для всієї єврозони.

Реальна практика виконання критеріїв показує, що далеко не всі країни можуть дотримуватися правил постійно. На момент створення єврозони більшість країн-членів виконувала вимоги, проте вже через кілька років деякі з них почали відхилятися від встановлених норм. Навіть великі економіки, такі як

Франція та Німеччина, неодноразово перевищували допустимий рівень дефіциту. Проте відмінність між окремими країнами полягає у здатності швидко реагувати та повертатися до нормальних фіскальних показників. Практика показує, що країни, які дотримуються принципів фіскальної відповідальності та проводять структурні реформи, з часом демонструють кращі макроекономічні результати та легше долають кризові явища.

Порівняння макропоказників країн-членів ЄС за кілька останніх десятиліть дозволяє побачити, як різні економіки рухалися до відповідності критеріям Маастрихта. Динаміка інфляції, рівня боргу та дефіциту відображає не лише політику урядів, а й глибину структурних реформ. Найбільш дисципліновані держави, такі як Нідерланди, Фінляндія або Австрія, здебільшого утримували свої показники в межах вимог. Натомість окремі периферійні економіки демонстрували складні періоди адаптації, коли інфляція зростала, а державні фінанси виходили з-під контролю (табл.1).

Таблиця 1

Країна	Рік	Інфляція (р/р), %	Дефіцит бюджету, % ВВП	Державний борг, % ВВП
Німеччина	2022	3,1	2,8	69,8
Німеччина	2024	2,6	2,9	68,5
Франція	2022	4,5	5,8	112,0
Франція	2024	1,2	4,8	110,0
Італія	2022	5,0	4,5	142,0
Італія	2024	2,0	3,9	140,0
Естонія	2022	19,0	1,5	23,6
Естонія	2024	5,1	2,0	25,0
Єврозона (середнє)	2022	8,5	3,5	89,9
Єврозона (середнє)	2024	2,3	3,1	87,4

Хоча запровадження євро стало однією з найбільш амбітних інтеграційних ініціатив в історії, подальший розвиток довів, що спільна валюта сама по собі не гарантує гармонійного функціонування економік, якщо вони демонструють суттєві структурні відмінності. У центрі дискусій залишається питання, яким має бути майбутній формат валютної інтеграції та інституційної взаємодії. Початком масштабних потрясінь для ЄВС стала криза державного боргу, яка розгорнулася після глобальної фінансової кризи 2008 року й досягла піку в 2010–2012 роках. Країни так званої групи PIIGS – Греція, Італія, Іспанія, Португалія та Ірландія – зіткнулися з різким зростанням вартості запозичень, стрімким падінням інвестиційної довіри та неспроможністю підтримувати виконання

Маастрихтських критеріїв щодо боргу й дефіциту. Особливо драматично виглядала ситуація Греції, де виявилось системне приховування реальних статистичних даних, що ще більше підірвало стабільність усього валютного союзу. Проблеми поглиблювали асиметричні шоки, характерні для великих і різнорівневих економічних просторів. Зіткнувшись із зовнішніми або внутрішніми викликами, окремі країни Єврозони почали втрачати здатність самостійно гнучко реагувати на кризові явища. Відсутність національного контролю над монетарною політикою означала неможливість девальвації валюти для підвищення конкурентоспроможності або стимулювання експорту. У той час, як Німеччина й Нідерланди відносно стабільно переживали економічні хвилювання, країни Півдня Європи потрапляли у рецесії набагато глибше та виходили з них значно довше. Єдина монетарна політика ЄЦБ просто не могла одночасно відповідати інтересам настільки різних економічних моделей.

Це безпосередньо пов'язано з різними рівнями економічного розвитку всередині монетарного союзу. У той час як розвинені промислові країни Півночі демонстрували стабільні модернізовані виробничі структури й контрольовану інфляцію, держави Півдня мали значно більшу залежність від низькопродуктивних секторів, слабку податкову систему, високий рівень тінізації та більшу соціальну вразливість. Різниця в економічній динаміці між ядром і периферією ЄС перетворилася на хронічний дисбаланс, що відчувався у нерівномірності рівнів безробіття, обсягах державних інвестицій, масштабах інфляційного тиску та можливостях структурних реформ. На цьому тлі все гучнішими стали дискусії про реформування Європейської валютної системи, які тривають і сьогодні. Одним із таких напрямів став проєкт поглибленої інтеграції у сфері бюджетної політики – ідея формування справжнього фіскального союзу. Прихильники вважають, що спільна валюта неможлива без певної централізації фінансів, адже лише координація бюджетів дає змогу уникати некерованих дефіцитів та боргових вибухів. Опоненти ж застерігають, що це може означати обмеження національного суверенітету в одній із ключових сфер державної політики.

Паралельно формується банківський союз, покликаний стабілізувати фінансові інститути та запобігати передачі банківських криз на рівень державних бюджетів. Його структура включає єдиний механізм нагляду та єдиний механізм санації, однак третій ключовий елемент – система страхування депозитів – досі залишається предметом суперечок між країнами з низьким ризиком і країнами, де банківські системи історично більш вразливі. Ще одним напрямом розвитку ЄВС стало створення європейського стабілізаційного фонду, здатного врегульовувати шоки, що зачіпають окремі регіони або країни. Поступова інституціоналізація таких механізмів є свідченням того, що ЄС визнає неможливість уникнути криз, але прагне створити інструменти, які дозволяють реагувати на них своєчасно й системно.

Усі ці процеси показують, що Європейська валютна система перебуває у фазі постійної трансформації. Вона не є закритою завершеною конструкцією, а радше живим механізмом, який адаптується до нових реалій. Проблеми ЄВС не є однозначним провалом інтеграційного проєкту: вони радше демонструють масштаб викликів, які постають перед будь-яким об'єднанням держав, що прагне

спільного економічного майбутнього. Від того, які саме реформи будуть ухвалені у найближчі роки, залежатиме не лише стабільність євро, але й здатність ЄС вистояти в глобальній конкуренції (табл. 2)

**Динаміка державного боргу країн PIIGS (% ВВП), 2007-2020**

Країна	2007 (перед кризою)	2012 (пік кризи)	2015 (після стабілізації)	2020 (COVID/післякриза)
Греція	~105 %	~160 %	~180 %	~206 %
Італія	~106 %	~120 %	~133 %	~155 %
Іспанія	~36 %	~84 %	~99 %	~120 %
Португалія	~68 %	~110 %	~129 %	~135 %
Ірландія	~25 %	~108 %	~72 %	~58 %

**Висновки.** Еволюція Європейської валютної системи є складним і багатоетапним процесом, який поєднав політичні, економічні та інституційні трансформації. Від «валютної змії» до запровадження євро ЄС поступово формували механізми стабілізації валютних курсів, гармонізації економічної політики та контролю за макроекономічними показниками. Аналіз критеріїв Маастрихта показав, що саме макроекономічна конвергенція стала основою стабільності ЄВС, хоча практика доводить: не всі країни здатні дотримуватися їх постійно. Вивчення сучасних викликів (зокрема боргових криз, асиметричних шоків та дисбалансів між «центром» і «периферією») дає змогу усвідомити, що валютний союз продовжує розвиватися, реагуючи на структурні проблеми та глобальні ризики. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ефективності реформ ЄС у напрямі фіскального та банківського союзів, аналізі того, наскільки ці зміни здатні зміцнити стійкість єврозони в умовах нових економічних викликів.

**Література:**

1. Європейська Комісія. Економічний і монетарний союз: функції та розвиток. Брюссель, 2021.
2. Krugman P., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. – 10th ed. – Pearson, 2018.
3. De Grauwe P. Economics of Monetary Union. – 13th ed. – Oxford University Press, 2020.
4. European Central Bank. Convergence Report. Frankfurt am Main, 2022.
5. Baldwin R., Wyplosz C. The Economics of European Integration. – 7th ed. – McGraw-Hill Education, 2022.

**Негода Мирослава Василівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія»,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ЕКОНОМІЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

У сучасному світі жодна національна економіка не може ефективно розвиватися в умовах ізоляції від глобальних економічних процесів. Україна, як країна з відкритою економікою, значною зовнішньоторговельною активністю та потребою у фінансових ресурсах для модернізації, посилено інтегрується у систему міжнародних економічних відносин. Відносини України з міжнародними економічними організаціями становлять центральний елемент цієї інтеграції, оскільки саме через ці структури відбувається координація зовнішньоекономічної діяльності, залучення фінансування, впровадження реформ і адаптація національного законодавства до світових стандартів. Проблема, яка потребує глибокого аналізу, полягає в тому, що співпраця з цими організаціями одночасно відкриває можливості для розвитку і зіштовхується з серйозними викликами: від необхідності поступок суверенітету до соціальних наслідків реалізації реформ.

Україна підтримує відносини з широким спектром міжнародних економічних організацій, що охоплюють як глобальні, так і регіональні структури, і кожна з них має свої унікальні механізми впливу та інструменти підтримки. Серед найважливіших партнерів виділяються Міжнародний валютний фонд (МВФ), який надає країні фінансову допомогу у вигляді кредитів, сприяє стабілізації макроекономічних показників, контролює виконання програм структурних реформ і визначає пріоритети економічної політики; Світовий банк, який реалізує проектне фінансування для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та малого бізнесу, одночасно надаючи технічну підтримку та експертні оцінки ефективності реформ; Світова організація торгівлі (СОТ), членство в якій дозволяє Україні отримати доступ до багатосторонніх торговельних механізмів, захист від дискримінаційних тарифів, спрощення процедур експорту та імпорту, а також участь у вирішенні торговельних спорів на міжнародному рівні.

Особливу роль відіграє Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який інвестує в приватний сектор, підтримує інноваційні підприємства та енергоефективні проекти, що дозволяє Україні модернізувати промисловість та підвищувати конкурентоспроможність. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) допомагає адаптувати міжнародні стандарти корпоративного управління, підвищувати прозорість економічних і державних інституцій, впроваджувати антикорупційні програми та стимулювати розвиток правових рамок для бізнесу. Водночас Україна активно взаємодіє з регіональними структурами, серед яких Європейський Союз (ЄС) є ключовим партнером у сфері торгівлі, енергетики, інституційної модернізації та розвитку

людського капіталу, а програми ООН забезпечують підтримку у сфері сталого розвитку, соціальної політики, гуманітарної допомоги та управління природними ресурсами.

Описуючи детальніше відносини України з міжнародними економічними організаціями, варто розглянути співпрацю з МВФ для України має стратегічне значення, оскільки вона забезпечує не тільки фінансові ресурси, а й макроекономічну стабілізацію. Починаючи з незалежності, Україна неодноразово зверталася до МВФ за підтримкою, проте особливо активно взаємодія розвивалася після 2014 року на тлі економічної кризи та військової агресії. Програми, погоджені з МВФ – зокрема, програма Stand-By Arrangement та Extended Fund Facility – передбачали отримання значних кредитних траншів в обмін на структурні реформи. Ці реформи включали жорстку бюджетну дисципліну, реформу ринку енергоносіїв, підвищення прозорості державних фінансів, зміцнення незалежності Національного банку та зменшення державного регулювання.

За даними Міжнародного валютного фонду (МВФ), у 2022–2025 роках Україна отримала значну бюджетну підтримку в межах багаторічної програми Extended Fund Facility (EFF), спрямованої на забезпечення макроекономічної стабільності та фінансової стійкості держави. Загальний обсяг фінансової допомоги за цією програмою перевищував 15 млрд SDR (спеціальних прав запозичення), що відповідає приблизно 20 млрд доларів США. Це фінансування стало критично важливим для підтримки валютних резервів Національного банку України, що дозволило стабілізувати курс гривні, запобігти різким коливанням обмінного курсу та забезпечити регулярні міжнародні платежі, включаючи закупівлю енергоресурсів та продовольства.

Кошти МВФ також були спрямовані на підтримку соціальних програм, таких як пенсійні виплати, допомога малозабезпеченим верствам населення та фінансування критичних державних послуг, включаючи медичну та освітню сфери. Це стало особливо важливим під час воєнного стану, коли економіка зазнала серйозного спаду, а державні доходи скоротилися через втрату частини територій та логістичні обмеження. Без такої підтримки реалізація соціальних та інфраструктурних програм була б значно ускладнена, що могло призвести до ще більшого соціального напруження.

Водночас залучення фінансових ресурсів від МВФ супроводжувалося складними політичними та економічними дискусіями. Програми EFF передбачають не лише отримання кредитних коштів, а й суворе дотримання умов структурних реформ: контроль над державними видатками, оптимізація державного сектору, підвищення ефективності державних підприємств, а також поступова лібералізація цін на енергоносії. Ці заходи, хоч і були економічно обґрунтованими, мали соціальні наслідки: підвищення тарифів на газ і електроенергію призвело до зростання витрат домогосподарств, викликало протестні настрої та політичне напруження.

Важливо зазначити, що така взаємодія з МВФ має довгостроковий стратегічний ефект. Позитивним наслідком програм стало створення умов для підвищення довіри міжнародних інвесторів: стабілізація макроекономіки та прозоріші правила фінансового регулювання зробили Україну більш

передбачуваним партнером на світових ринках капіталу. Крім того, умови кредитування стимулювали проведення важливих реформ у банківському секторі, енергетиці та державних фінансах, що сприяло поліпшенню інституційної спроможності країни та підвищенню ефективності управління ресурсами.

Разом з тим досвід України демонструє, що ефективність фінансової допомоги МВФ залежить не лише від обсягів коштів, а й від здатності держави поєднувати міжнародні вимоги з національними потребами. Під час війни це поєднання стало особливо критичним, оскільки уряду доводилося балансувати між виконанням програм МВФ і підтримкою населення, що опинилося у скрутних умовах. Такий досвід свідчить про складність взаємодії з міжнародними економічними організаціями, де економічна користь супроводжується політичними та соціальними викликами, і підкреслює необхідність ретельного стратегічного планування та прозорості комунікації з населенням.

Поряд з МВФ, довгостроковий розвиток України значною мірою підтримується Світовим банком. Ця організація надає кредити, гарантії та технічну допомогу для реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів. Проєкти Світового банку фінансували будівництво та модернізацію доріг, розвиток системи охорони здоров'я, освіти, підтримку малого та середнього бізнесу, реформу енергетичного сектору. Наприклад, у 2021–2023 роках Світовий банк фінансував програму модернізації місцевих доріг та систему управління водними ресурсами, що сприяло підвищенню внутрішньої конкурентоспроможності та створенню нових робочих місць.

Важливою складовою інтеграції України у світову економіку є її членство у Світовій організації торгівлі (СОТ), яке було офіційно завершено у 2008 році після тривалого періоду переговорів і підготовки національного законодавства. Це членство не лише формально закріпило присутність України у глобальних торговельних процесах, а й відкрило нові можливості для розвитку економіки через доступ до багатосторонніх торговельних механізмів. Зокрема, Україна отримала право користуватися правилами СОТ щодо урегулювання торговельних суперечок, що забезпечує правовий захист українських експортерів від дискримінаційних дій інших країн, а також створює рамки для прозорого і справедливого вирішення торговельних конфліктів.

Членство у СОТ передбачало зменшення тарифних і нетарифних бар'єрів, що створює більш сприятливі умови для українського експорту. Це включало зниження митних ставок на товари, гармонізацію стандартів якості та безпеки продукції, спрощення процедур сертифікації та ліцензування. Для українських виробників це означало можливість більш ефективного виходу на світові ринки, збільшення обсягів виробництва, залучення інвестицій та диверсифікацію експорту.

За даними WTO Trade Profiles, експорт товарів з України зріс з приблизно 30 млрд дол. США у 2008 році до понад 65 млрд дол. у 2022 році, що є очевидним свідченням позитивного впливу членства у СОТ. Зростання експорту спостерігалось практично у всіх ключових секторах: агропромисловий комплекс, металургія, машинобудування та хімічна промисловість. Особливо помітним

став розвиток торговельних відносин з країнами Європейського Союзу після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році, яка передбачала створення зони поглибленої та всеосяжної вільної торгівлі (DCFTA). Внаслідок цього українські підприємства отримали преференційний доступ до величезного європейського ринку з більш ніж 450 млн споживачів, що стимулювало модернізацію виробництва, підвищення якості продукції та дотримання міжнародних стандартів.

Членство у СОТ дозволяє Україні ефективніше інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості. Наприклад, українські агропідприємства постачають сировину та напівфабрикати до країн ЄС та Азії, де вони переробляються та експортуються як готова продукція. Це сприяє залученню іноземних інвестицій у виробничі потужності, технології та логістику, підвищує конкурентоспроможність українських компаній і дозволяє диверсифікувати економічні ризики.

Членство у СОТ вимагає від України адаптації внутрішньої економічної політики та законодавства до міжнародних стандартів. Це включає забезпечення прозорості державних закупівель, протидію субсидіям, які спотворюють ринок, впровадження захисту прав інтелектуальної власності та підтримку конкурентного середовища. Такі кроки, хоча й обмежують деякі державні регуляторні інструменти, одночасно підвищують довіру міжнародних партнерів і сприяють сталому розвитку економіки.

Таким чином, членство України у СОТ стало фундаментальним кроком для інтеграції національної економіки у світову торговельну систему. Воно не лише відкриває нові ринки і сприяє зростанню експорту, а й стимулює модернізацію виробництва, підвищення стандартів і конкурентоспроможності. Водночас цей процес вимагає від держави збалансованого підходу до міжнародних зобов'язань та національних економічних пріоритетів, що забезпечує як економічну вигоду, так і соціальну стабільність.

Окрему роль у підтримці реформ і інвестицій відіграє Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), який концентрує увагу на приватному секторі. ЄБРР надає фінансування для модернізації підприємств, підтримки енергетичної ефективності, розвитку фінансового сектора та інноваційних підприємств. За даними офіційного сайту ЄБРР, загальний обсяг інвестицій банку в Україні перевищив 20 млрд євро з початку співпраці. При цьому понад 50% цих інвестицій спрямовано у приватний сектор, що сприяє створенню нових бізнесів і диверсифікації економіки.

Також важливою складовою міжнародної інтеграції України є співпраця з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Хоча Україна не є повноправним членом цієї організації, вона активно бере участь у програмах та ініціативах ОЕСР для країн, що розвиваються. Це партнерство має стратегічне значення, оскільки дозволяє адаптувати національні стандарти корпоративного управління до міжнародних практик, підвищувати прозорість та ефективність державних інститутів, сприяти боротьбі з корупцією і створювати сприятливий правовий та економічний клімат для ведення бізнесу.

Програми ОЕСР включають аудит і рекомендації щодо управління державними підприємствами, впровадження антикорупційних механізмів,

покращення регуляторних процедур та стандартизацію фінансової звітності. Наприклад, у 2020–2023 роках Україна брала участь у ініціативах ОЕСР щодо оцінки корпоративного управління у державних банках та промислових підприємствах, що дозволило визначити слабкі місця у системі управління, підвищити прозорість фінансових потоків та забезпечити більш ефективний контроль за діяльністю державних компаній.

Особливе значення має трансфер знань та найкращих практик, які ОЕСР надає Україні. Це стосується не лише державного сектору, а й приватних підприємств, де застосування рекомендацій організації сприяє поліпшенню корпоративної етики, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню позицій українських компаній на міжнародних ринках. Зокрема, впровадження стандартів ОЕСР у сфері прозорості та фінансової звітності дозволяє українським компаніям ефективніше залучати зовнішні інвестиції та інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Важливо відзначити, що співпраця з ОЕСР також включає підготовку законодавчих та регуляторних реформ, що відповідають міжнародним стандартам. Це сприяє гармонізації українського права з вимогами ЄС та інших міжнародних партнерів, підвищує ефективність державного регулювання та сприяє економічній стабільності. Наприклад, рекомендації ОЕСР щодо прозорості держзакупівель і боротьби з монополізацією ринку допомагають створювати конкурентне середовище, стимулюють розвиток малого і середнього бізнесу та захищають права споживачів.

Незважаючи на численні переваги, відносини України з міжнародними економічними організаціями не позбавлені складнощів. Однією з головних проблем є конфлікт між вимогами міжнародних програм і внутрішньою політичною ситуацією. Наприклад, вимоги щодо лібералізації цін на енергоносії та підвищення тарифів, які часто супроводжують програми МВФ, можуть спричиняти соціальне невдоволення та політичний тиск на уряд. Іншою проблемою є повільність реалізації структурних реформ, що зменшує ефективність співпраці і затягує доступ до подальших траншей фінансування.

Крім того, українська економіка стикається із викликами, що виходять за межі звичайної співпраці з міжнародними інституціями: це і війна, і нестабільність фінансових ринків, і залежність від експорту сировинних товарів, що робить реформування ще складнішим. У цих обставинах міжнародні організації повинні враховувати не лише економічні, а й соціально-психологічні наслідки своїх рекомендацій, адаптуючи програми підтримки до реалій воєнного часу та постконфліктного відновлення.

Водночас позитивні результати співпраці не можна недооцінювати. За даними МВФ, валютні резерви України значно зросли після початку співпраці, що дозволило стабілізувати курс гривні та підтримати платіжний баланс. У 2020–2023 роках міжнародні резерви НБУ зросли з близько 25 млрд дол. до понад 35 млрд дол., що стало важливою буферною складовою під час глобальних коливань.

Глобальна конкурентоспроможність українських підприємств також зросла: частка українського експорту на європейських ринках у 2022 році перевищила 40%, а частка високотехнологічного експорту зросла приблизно на 15%

порівняно з 2010 роком. Ці зрушення є результатом як внутрішніх реформ, так і підтримки міжнародних організацій у сферах стандартизації, доступу до ринку та розвитку людського капіталу.

Узагальнюючи, відносини України з міжнародними економічними організаціями є глибокими, багаторівневими та стратегічно важливими. Вони дозволили країні адаптуватися до глобальних викликів, стабілізувати економіку, залучити фінансові ресурси й інтегруватися у світову економічну систему. Наявні труднощі, зокрема соціальні аспекти реалізації реформ і конфлікти між міжнародними вимогами та національною політикою, потребують збалансованих рішень і гнучкого підходу. Проте загальна динаміка розвитку відносин свідчить про те, що міжнародні економічні організації продовжують відігравати ключову роль у процесах модернізації, стабілізації та сталого розвитку української економіки.

### **Література:**

1. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. МЗС України. <https://mfa.gov.ua/mizhнародni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhнародnimi-finansovimi-instituciyami>.
2. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. НБУ. <https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions>
3. Смесова В. Л., Реутова В. І. Діяльність міжнародних фінансових організацій в Україні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 2. [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh\\_article=1670](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=1670)

**Палюшок Віталій Олегович,**

*аспірант, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів.*

*Науковий керівник: Максимчук Максим Віталійович, провідний науковий співробітник відділу регіональної економічної політики, д. е. н., с. н. с., ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України, м. Львів.*

УДК 35:004](477)

## **РОЗВИТОК Е-ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ**

В умовах розбудови демократичного суспільства в Україні актуалізується питання якості управління регіонами і територіальними громадами. Е-врядування в умовах розбудови системи багаторівневого врядування стає важливою складовою інформаційно-комунікаційної системи забезпечення процесів управління і відіграє важливу роль у створенні нових, більш зручних способів доступу до державних послуг в рамках національної програми діджиталізації, побудови більш ефективних способів взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування з бізнесом та громадськістю [1]. В умовах постійних загроз фізичній інфраструктурі, масового переміщення населення та окупації значних територій, е-врядування трансформувалося з інструменту адміністративної модернізації у критичний фактор національної безпеки та резильєнтності системи публічного управління.

Актуальність проблематики доводять і різноманітні дослідження та рейтинги демонструють поступове повсюдне підвищення рівня впровадження е-врядування і в світі [2].

Вдосконалення системи е-врядування в Україні необхідно здійснювати на національному, регіональному та місцевому рівнях влади та публічного управління. Так, на національному рівні чи не найважливішим напрямом розвитку системи електронного врядування в Україні нині є узгодження національного законодавства з вимогами Єдиного цифрового ринку ЄС. Реалізація цього завдання передбачає перехід від часткової, фрагментарної адаптації до комплексного зближення правових норм, насамперед у галузях захисту даних та кібербезпеки.

На регіональному та місцевому рівнях цифровізація управління спрямована на підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри громадян, що зумовлює необхідність розширення співпраці зі стейкхолдерами, зокрема громадськими та міжнародними організаціями. Такий підхід сприятиме більш ефективному управлінню регіональними ресурсами під час реалізації інфраструктурних проєктів. До впровадження е-врядування в Україні активно долучаються міжнародні партнери та донорські організації. Зокрема, вагомий внесок здійснювали проєкти EU4DigitalUA (2021–2024 рр.), U-LEAD з Європою (2020–2024 рр.), EGAP (2015–2023 рр.), а також такі міжнародні інституції, як Програма розвитку ООН, Міжнародна організація з міграції, Європейська

комісія та Swiss Agency for Development and Cooperation. Їхня діяльність спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення інституційної спроможності органів влади, впровадження електронних сервісів і зміцнення прозорості та підзвітності публічного управління. Міжнародна технічна допомога відіграє особливо важливу роль на регіональному рівні, оскільки сприяє впровадженню інноваційних управлінських рішень, забезпечує доступ до сучасних цифрових технологій та методик, а також підтримує навчання кадрів і розвиток цифрових компетентностей посадових осіб. У результаті формується більш стійка та ефективна система управління, інтегрована у загальноєвропейський цифровий простір. Однак, попри активну підтримку міжнародних партнерів, регіони часто не формують довгострокової стратегії після завершення проектів.

Для успішного впровадження е-урядування в регіонах України активно розробляються та реалізуються регіональні програми із цифровізації управління. Протягом 2018–2025 років у 24 областях України у межах реалізації Національної програми інформатизації затверджено або оновлено регіональні програми інформатизації, що фінансуються з обласних бюджетів і передбачають реалізацію заходів у сфері цифрового розвитку. Зокрема, у Київській області діє цільова програма «Цифрова Київщина» на 2025–2027 роки; у Чернівецькій – регіональна програма інформатизації «Цифрова Буковина» на 2025–2027 роки; у Тернопільській – «Цифрова Тернопільщина» до 2027 року; у Рівненській – Програма інформатизації Рівненщини на 2024–2026 роки (яка оновлюється та продовжується); у Львівській – Регіональна програма інформатизації «Цифрова Львівщина» на 2025–2027 роки; у Вінницькій – Регіональна комплексна програма інформатизації «Електронна Вінниччина» на 2022–2024 роки та інші.

Електронне врядування активно реалізується через програми чи цифрові стратегії у великих і середніх містах України, тобто передусім шляхом розвитку електронних послуг та цифрових сервісів на рівні муніципалітетів. Відповідні програми розроблено в обласних центрах органами місцевого самоврядування. Наприклад, у місті Одеса діє програма «Цифрова Одеса» на 2024–2026 рр., а у м Києві – «Електронна столиця». Такі документи передбачають розвиток ключових компонентів е-врядування, зокрема: адміністративних онлайн послуг на офіційних сайтах міських рад; електронного документообігу та систем цифрових звернень; порталів відкритих даних і зручного доступу до інформації про рішення рад; інструментів електронної демократії (електронні петиції, онлайн-голосування, громадський бюджет тощо).

Чинні програми спрямовані на модернізацію цифрової інфраструктури, зокрема в частині;

- запровадження е-послуг для сільських громад з урахуванням обмеженого доступу до Інтернету й цифрових технологій, що сприятиме розвитку сільських територій;
- створення цифрових платформ для реєстрації бізнесу, подання звітності та отримання консультаційної підтримки малого й середнього підприємництва;

- інтеграції систем моніторингу інфраструктури з метою оптимізації управління ресурсами області в межах реалізації інфраструктурних проєктів;
- модернізації ЦНАПів шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів для надання послуг онлайн;
- розвитку електронних сервісів для ефективної взаємодії громади з органами місцевої влади; впровадження освітніх програм із підвищення рівня цифрової грамотності населення [13].

Реалізація регіональних програм цифрового розвитку потребує переходу від фрагментарних ініціатив до комплексної, інституційно забезпеченої та фінансово сталої моделі е-врядування.

### **Література:**

1. Шульц С. Л., Войтенко О. А. Моніторинг розвитку е-врядування в регіонах України: методичні підходи та результати оцінювання // Ефективна економіка. 2026. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.58>
2. Царенко І. О., Красножон Н. С. Електронне урядування як інструмент посилення конкурентоспроможності країни. Ефективна економіка. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.74
3. Шульц С. Л., Войтенко О. А., Янович А. В. Еволюція концепції, етапи становлення та сучасні інструменти е-врядування в Україні // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. 2025. Вип. 3 (171). С. 80–85. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2025-3-10>

**Плекан Віталій Іванович,**

*здобувач кафедри обліку і оподаткування Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль.*

УДК 657:338.2

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства виступає системним інструментом, що забезпечує керівництво достовірною, релевантною та своєчасною інформацією для ідентифікації ризиків, оцінювання загроз, прийняття управлінських рішень і мінімізації потенційних втрат. Його ключове значення полягає в тому, що саме якісна інформаційна база створює передумови для превентивного та проактивного характеру управління економічною безпекою.

Передусім обліково-аналітична система формує достовірну інформаційну базу для оцінювання ризиків. Вона забезпечує збирання, обробку та структурування даних про активи, зобов'язання, доходи, витрати, операційні процеси, персонал, інвестиції, а також чинники зовнішнього середовища. Сукупність цих даних є основою для розрахунку ключових індикаторів економічної безпеки, відстеження тенденцій розвитку підприємства, побудови прогнозів та своєчасного виявлення відхилень і потенційних загроз. У результаті ризику набувають вимірюваного характеру та стають керованими в межах системи управління. Важливою функцією обліково-аналітичного забезпечення є підтримка процесів раннього попередження [1]. Обліково-аналітичне забезпечення також відіграє визначальну роль в обґрунтуванні управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат та посилення економічної безпеки. Аналітичні дані дозволяють оцінювати ефективність таких заходів, як оптимізація структури капіталу, формування резервів, страхування ризиків, модернізація обладнання, удосконалення системи контролю персоналу, підвищення рівня його кваліфікації, а також реалізація заходів у сфері кібербезпеки.

Систематичний моніторинг загроз та своєчасне коригування політики безпеки також ґрунтуються на обліково-аналітичній інформації. Вона забезпечує регулярний контроль фінансової стійкості підприємства, оцінювання рівня операційної безпеки, а також діагностику слабких місць у структурі активів, бізнес-процесів, інформаційних систем і кадрового потенціалу. Це дозволяє адаптувати політику економічної безпеки відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Не менш важливою є роль обліково-аналітичного забезпечення у формуванні прозорості та підзвітності діяльності підприємства. Якісна інформаційна система сприяє зменшенню внутрішніх загроз шахрайства, підвищенню довіри інвесторів і кредиторів, мінімізації регуляторних ризиків та зміцненню репутаційної стійкості. Прозорість даних у сучасних умовах

невизначеності та турбулентності розглядається як один із ключових чинників забезпечення економічної безпеки [1;2].

Важливою характеристикою обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства є його системний характер. Така система поєднує інформаційні потоки бухгалтерського, управлінського, статистичного та податкового обліку з аналітичними методами обробки даних, що дозволяє формувати комплексне уявлення про стан та динаміку розвитку підприємства. У структурному аспекті обліково-аналітичне забезпечення включає декілька взаємопов'язаних підсистем: інформаційну, методичну, організаційну та технологічну. Інформаційна підсистема акумулює первинні дані та формує базу для подальшого аналізу; методична визначає інструментарій оцінювання ризиків і загроз; організаційна регламентує розподіл функцій і відповідальності між підрозділами; технологічна забезпечує використання сучасних цифрових інструментів, автоматизованих систем обліку та аналітики.

Системність обліково-аналітичного забезпечення проявляється також у взаємозв'язку стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління економічною безпекою. На стратегічному рівні інформація використовується для визначення довгострокових пріоритетів розвитку підприємства, оцінювання інвестиційних ризиків та формування політики економічної безпеки. На тактичному рівні здійснюється аналіз ефективності використання ресурсів, контроль витрат, оптимізація фінансових потоків та оцінювання результативності управлінських заходів. Оперативний рівень забезпечує щоденний моніторинг господарських операцій, своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та швидке реагування на потенційні загрози.

Ефективність управління економічною безпекою підприємства значною мірою залежить від рівня організації та інтегрованості обліково-аналітичного забезпечення. Чим більш повною, структурованою та своєчасною є інформація, тим вищими є можливості підприємства щодо прогнозування ризиків, запобігання кризовим явищам та підтримання стабільного функціонування в умовах нестабільного економічного середовища.

Обліково-аналітичне забезпечення виступає ключовим елементом системи управління економічною безпекою, формуючи інформаційну основу для ідентифікації загроз, превентивного управління ризиками, збереження активів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

### **Література:**

1. Штангрет А. М. Процес здійснення обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства // *Наукові записки*. 2015. № 1(50). С. 15–22
2. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2008. № 10(128), ч. 2.

**Поліщук Оксана Вікторівна**

студентка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри економічної теорії.

УДК 334.72(477):338.24

**ВИКЛИКИ ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗИ:  
ЧИ Є МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ?**

Актуальність теми зумовлена безпрецедентним характером викликів, з якими зіткнулася національна економіка України внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення. Підприємницький сектор, який традиційно є рушійною силою ринкових трансформацій, опинився в епіцентрі системної кризи. Невизначеність сьогодні перестала бути лише теоретичною категорією ризику – вона стала повсякденною реальністю, що охоплює безпекові, енергетичні, логістичні та фінансові аспекти діяльності. Вивчення цієї теми є критичним для розробки стратегій виживання бізнесу в умовах постійних атак на критичну інфраструктуру, а трансформація ринку праці та масова релокація підприємств потребують нових підходів до регіонального управління та державної підтримки. Попри військові дії, Україна продовжує шлях євроінтеграції, що ставить перед вітчизняним бізнесом вимогу швидкої адаптації до стандартів ЄС навіть у кризових умовах. Таким чином, пошук точок росту та нових можливостей у період війни постає умовою економічного виживання держави.

Повномасштабна війна стала найтяжчим іспитом для української економіки за всі роки незалежності. Вітчизняний бізнес опинився в ситуації «ідеального шторму», де воєнні дії поєдналися з енергетичною кризою, розривом логістики та масовою міграцією. Проте досвід останніх років показує, що криза – це не лише руйнація, а й примусова трансформація, яка відкриває нові ніші та можливості для тих, хто здатний до швидкої адаптації.

Проблема розвитку підприємництва в умовах нестабільності та криз завжди перебувала в центрі уваги провідних економістів. Ці питання висвітлюються у працях таких класиків, як Й. А. Шумпетер (концепція «творчого руйнування») та Дж. М. Кейнс.

Серед сучасних вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження адаптації економіки України до воєнних викликів воєнного часу зробили:

- В. Геєць та Б. Данилишин, які аналізують макроекономічну стабільність та шляхи повоєнного відновлення;
- Я. Жаліло, який досліджує питання інституційної стійкості та трансформації внутрішнього ринку;
- З. Варналій, чії праці присвячені безпеці підприємництва та протидії загрозам у малому та середньому бізнесі;
- Ю. Кіндзерський, який фокусується на проблемах деіндустріалізації та потенціалі промислового розвитку.

Водночас, динамічність подій 2022–2025 років створює потребу в додатковому вивченні специфічних інструментів адаптації, таких як цифровізація бізнес-процесів у зонах ризику, розвиток ветеранського підприємництва та механізми страхування воєнних ризиків. Більшість існуючих напрацювань зосереджені на загальних наслідках війни, тоді як практичні аспекти трансформації «кризи у можливість» для малого та середнього бізнесу потребують подальшого поглибленого аналізу [1].

Серед викликів вітчизняному бізнесу основними є:

- Руйнування виробничого та логістичного потенціалу. Прямі влучання в заводи, склади та торгові центри змусили бізнес до релокації, що супроводжується величезними витратами на демонтаж, перевезення та запуск обладнання на нових майданчиках [2].
- Дефіцит енергоресурсів. Постійні атаки на енергосистему змусили підприємців переходити на автономні джерела живлення. Це призвело до зростання собівартості продукції та зміни графіків роботи, що знижує операційну ефективність.
- Криза людського капіталу. Мобілізація та виїзд мільйонів українців за кордон спричинили «кадровий голод». Особливо гостро це відчувається у виробничих та технічних сферах, де пошук фахівця тепер займає вдвічі більше часу, ніж до війни.
- Стиснення внутрішнього попиту. Зниження купівельної спроможності населення змушує бізнес переорієнтовуватися на бюджетні сегменти або шукати вихід на зовнішні ринки [3].

Можливості для розвитку в умовах кризи. Попри складність ситуації, існують вектори, де український бізнес може не лише вижити, а й зрости:

- інтеграція у глобальні ланцюги через експорт. Зменшення внутрішнього ринку стало поштовхом для виходу на ринки ЄС. Спрощення митних процедур та сертифікації за стандартами Євросоюзу дає шанс закріпитися на західних ринках.
- Defense Tech (оборонні технології) та безпекові рішення. Україна перетворюється на світовий центр розробок у сфері дронів, кібербезпеки та тактичної медицини. Це галузь із величезним інвестиційним потенціалом.
- гнучкість та цифровізація. Вимушений перехід в онлайн та автоматизація процесів роблять українські компанії більш мобільними та стійкими до фізичних загроз.
- соціальне підприємництво. Бізнес, що інтегрує у свою діяльність допомогу армії або ветеранам, отримує надвисокий рівень лояльності від клієнтів (бренд-амбасадорів) та підтримку міжнародних донорів [4,5].

**Висновки.** Війна поставила вітчизняний бізнес у жорсткі умови виживання, але водночас відокремила найбільш життєздатні моделі управління. Можливості для розвитку існують у площині інновацій, експортної експансії та технологічного оновлення. Стійкість вітчизняного бізнесу в умовах війни є критичним чинником збереження економічного суверенітету України. Перспективи подальшого розвитку безпосередньо пов'язані із системною

державною підтримкою, впровадженням механізмів страхування воєнних ризиків та активною інтеграцією українських підприємців у європейські промислові ланцюги, що дозволить перетворити виклики кризи на ресурс для глибокої модернізації національної економіки.

### **Література:**

1. Жаліло Я. А. Щодо пріоритетів економічної політики в умовах воєнного стану в Україні. Аналітична записка НІСД. 2022. URL: <https://niss.gov.ua>.

2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії РФ. KSE Institute. 2024. URL: <https://kse.ua>.

3. Варналій З. С. Підприємництво в умовах війни: виклики та загрози. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 56. С. 12–20.

4. Кіндзерський Ю. В. Промисловість України в умовах війни та перспективи її відновлення. Економіка України. 2022. № 11. С. 34–52.

5. Постанова КМУ «Про надання грантів для створення або розвитку власного бізнесу» від 21 червня 2022 р. № 738. URL: [rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).

**Радько Олександра Олександрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія»,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ

Четверта промислова революція є одним із наймасштабніших цивілізаційних зрушень ХХІ століття. Вона змінює економічні системи, соціальні практики, характер праці. Відбуваються глибокі трансформації, зумовлені синергією цифрових, біологічних та фізичних технологій.

Попередні революції мали чіткі технологічні ядра (паровий двигун, електрифікацію чи комп'ютеризацію). Сучасний етап характеризується інтеграцією різних технологій в єдині інтелектуальні системи. Це якісний стрибок, котрий охоплює всі сфери життя. Однією з ключових характеристик Четвертої промислової революції є всепроникність цифрових технологій. Штучний інтелект, великі дані та автономні системи формують нову основу економічної діяльності та управління. Це змінює не лише індустрію, але й політику, освіту, медицину, приватне життя людей.

Сама логіка суспільства поступово відходить від механічних моделей до кіберфізичних, де фізичні об'єкти взаємодіють з цифровими платформами в режимі реального часу. Системи підвищують ефективність, змінюють спосіб взаємодії людини з технологічним середовищем. З одного боку, технології відкривають безпрецедентні можливості, а з іншого створюють нові ризики.

Відбувається трансформація ринку праці. Автоматизація та роботизація здатні витіснити значну кількість професій, пов'язаних із рутинними чи технічними операціями. Виникають нові професії, які вимагають високого рівня цифрової грамотності, творчого підходу та навичок роботи з даними. Є потреба у реформуванні системи освіти, переорієнтації її на розвиток міждисциплінарної взаємодії.

Четверта промислова революція робить інновації системним елементом економічного розвитку. Суспільство стикається з питаннями етики та безпеки. Дані стають новим стратегічним ресурсом, їх збір і використання зумовлюють необхідність нових нормативних стандартів. ШІ може як допомогти у вирішенні складних завдань, так і створити небезпеку, якщо його використання виходить за межі прозорості та контролю.

Виклики стосуються нерівності. Технологічний прогрес розподіляється нерівномірно. Розрив між тими, хто має доступ до цифрових інструментів, і тими, хто його не має, поглиблюється. Технологічна нерівність може стати одним із ключових факторів суспільної напруги в майбутньому, якщо політичні та економічні інститути не знайдуть шляхів для збалансування інтересів.

Важливою сферою впливу Четвертої промислової революції є медицина. Геномні технології дозволяють працювати з індивідуальними особливостями організму, прогнозувати ризики та оптимізувати лікування. Проте вони

породжують і складні етичні питання, зокрема щодо редагування геному, комерціалізації біологічних даних та потенційних маніпуляцій.

Технологічні зміни впливають і на політичну сферу. Цифрові платформи формують нову модель комунікації між владою та громадянами, створюють можливості для активної участі, але водночас і для маніпуляцій інформацією.

Кожен етап розвитку технологій супроводжується глибокими соціальними виборами. Актуальнішим стає питання: хто контролює технології, хто формує правила їх використання і хто отримує найбільшу вигоду від їх поширення?

Четверта промислова революція змінює економічні моделі та саму логіку влади. Алгоритми, якими керують корпорації чи держави, набувають реальної здатності впливати на поведінку мільйонів людей. Механізми збору та аналізу даних відстежують звички, пріоритети й навіть емоції. Постає загроза, що технології, які мали б звільняти, можуть перетворитися на інструмент контролю. Водночас варто замислитися й про те, як саме змінюється людська ідентичність, ставить питання про унікальність людської свідомості. Однак існує ризик появи нових форм нерівності. Високі технології, навички програмування, доступ до інновацій часто концентруються в руках привілейованих груп. Це може спричинити нові соціальні конфлікти та загострити економічну поляризацію.

На глобальному рівні Четверта промислова революція поглиблює конкуренцію між державами. Сучасні країни змагаються не лише у виробництві чи експорті товарів, а й у здатності створювати інтелектуальні технології – штучний інтелект, квантові комп'ютери, біотехніки. Ті держави, які сьогодні інвестують у ці сфери, завтра можуть отримати стратегічну перевагу.

Часто технологічні інновації позиціонуються як шлях до сталого розвитку, проте цифрова інфраструктура потребує колосальних енергетичних ресурсів. Центри обробки даних, виробництво електроніки, масове споживання гаджетів створюють нове екологічне навантаження. Водночас ці технології можуть допомогти у боротьбі зі зміною клімату: оптимізувати енергомережі, прогнозувати природні катастрофи, робити промисловість ефективнішою.

Від того, як будуть сформульовані правила та етичні стандарти, залежить, чи стане революція інструментом загального блага, чи перетвориться на джерело нових загроз. Вплив технологічних змін визначається тим, у яких соціальних, економічних та політичних рамках вони реалізуються.

Четверта промислова революція впливає на структуру світової економіки. Технології змінюють традиційні бізнес-моделі, роблячи цифрові платформи головними центрами економічної сили. Сьогодні компанії, що володіють даними та алгоритмами їх обробки, мають більший вплив, ніж багато держав. Такий зсув може сприяти підвищенню ефективності глобальних ринків, але одночасно створює небезпеку монополізації. Якщо кілька цифрових гігантів контролюють ключові інфраструктури – комунікації, хмарні сервіси, штучний інтелект, – решта ринку стає залежною від їхніх рішень. Тому сучасні держави мають розробити політику, яка забезпечить конкуренцію та захист споживачів від надмірного впливу цифрових корпорацій.

Значний вплив революція має й на сферу міжнародних відносин. Нові технології стають інструментом геополітичної боротьби. Кіберзброя, інформаційні атаки, шпигунство на основі даних – усе це створює нові типи

конфліктів, які часто не мають чітких кордонів і не вписуються в традиційні моделі безпеки. Водночас штучний інтелект стає критично важливим у сфері оборони, розвідки, стратегічного прогнозування. Це поглиблює змагання між провідними державами, які інвестують у технології подвійного призначення. Такі процеси створюють нову небезпеку: технологічна зброя може стати дешевшою та доступнішою, що збільшує ризики міжнародної дестабілізації.

Жодна технологія не має сенсу, якщо вона суперечить гідності людини. Розвиток штучного інтелекту часто випереджає створення нормативних рамок. Алгоритми приймають рішення у сферах охорони здоров'я, кримінального правосуддя, фінансів, але при цьому вони можуть відтворювати упередження, присутні в даних, на яких їх тренували.

Четверта промислова революція вимагає від суспільства здатності філософськи оцінювати власний розвиток. Технології не повинні замінювати людяність, навпаки – вони мають працювати на її посилення. Майбутнє, у якому машини домінують над людиною, – це сценарій, що виникає лише тоді, коли людство добровільно відмовляється від контролю над технологічним прогресом. Але якщо ми будемо свідомо регулювати розвиток інновацій, підкоряючи їх цінностям свободи, справедливості та гідності, революція стане не загрозою, а можливістю. Підсумовуючи, можна сказати, що Четверта промислова революція – це не просто черговий етап технічного вдосконалення. Це глибоке й багатопланове перетворення, яке впливає на всі рівні функціонування суспільства: від економічних моделей і політичних систем до індивідуального світосприйняття. Успіх цього етапу залежить від того, чи зможе людство знайти баланс між інноваціями та гуманізмом, між швидкістю змін і відповідальністю за їхні наслідки. Революція відкриває перед нами нові горизонти, але водночас вимагає мудрості, далекоглядності та готовності до колективних рішень. Майбутнє не визначене наперед – воно залежить від того, які цінності ми закладемо у фундамент нової епохи. Якщо технологічний прогрес буде спрямований на підтримку людського розвитку, рівності, свободи та безпеки, тоді Четверта промислова революція стане не лише технічним, а й цивілізаційним проривом. І саме від цього вибору залежить, яким буде світ прийдешніх поколінь.

### **Література:**

1. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016.
2. Schwab, K., Davis, N. Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution. Portfolio Penguin, 2018.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023.
4. Brynjolfsson, E., McAfee, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company, 2014.
5. Ford, M. Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future. Basic Books, 2015.
6. OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019.

7. Manyika, J., Chui, M., Bughin, J. et al. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute, 2017.
8. Harari, Y. N. 21 Lessons for the 21st Century. Vintage, 2018.
9. European Commission. Shaping Europe's Digital Future. Brussels: EC, 2020.
10. Tegmark, M. Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence. Vintage Books, 2017.

**Редькович Марія Петрівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 339.138

## **СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ТА СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БРЕНДУ GASANOVA**

Сьогодні в умовах стрімкого розвитку fashion-індустрії стратегічна сегментація відіграє важливу роль не лише як інструмент поділу ринку, а як основа для створення конкурентних переваг бренду. Для компаній, що працюють у преміальному сегменті, першочерговим завданням є не просто розуміння соціально-демографічних характеристик клієнтів, а й формування детального уявлення про їхні цінності, мотивацію та внутрішні потреби, що мають символічне значення.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибокої персоналізації маркетингових стратегій у сучасному сегменті люкс. В епоху надлишкової пропозиції та швидкої моди, успіх дизайнерського бренду залежить не лише від естетики колекцій, а від здатності чітко ідентифікувати свого клієнта та запропонувати йому унікальну ціннісну пропозицію.

Вивчення досвіду бренду GASANOVA є особливо актуальним через його феноменальну здатність поєднувати подіумний екстравагантний стиль із комерційно успішною стратегією. Бренд зміг вийти за межі локального ринку, завоювавши увагу світових інфлюенсерів та знаменитостей, що потребує детального аналізу їхньої моделі сегментації.

Споживча поведінка в Україні та світі трансформується під впливом соціальних мереж, де візуальний контент (яким славиться GASANOVA) стає головним драйвером покупки. Сучасний споживач люксу є «гібридним» – він може поєднувати мас-маркет із дорогими акцентними речами, тому традиційні демографічні методи сегментації (вік, стать) поступаються місцем психографічному моделюванню. Правильне моделювання профілю дозволяє бренду оптимізувати витрати на маркетинг, залучаючи максимально лояльну аудиторію, готову до високого середнього чека [1].

Розуміння того, як GASANOVA формує свій «клуб лояльних клієнтів» через стратегічну сегментацію, є цінним кейсом для всього українського fashion-бізнесу, що прагне масштабування на міжнародній арені.

Український бренд дизайнерського одягу GASANOVA спеціалізується на виробництві преміального одягу для особливих випадків та іміджевих речей. Основою його стратегії є орієнтація на споживача, для якого одяг є важливим засобом самовираження, демонстрації соціального статусу та підтримки публічного іміджу.

Згідно з проведеними дослідженнями, найбільш перспективною аудиторією для бренду є жінки 25-40 років із середнім та високим рівнем доходу, які

проживають у великих містах, ведуть активне соціальне життя та свідомо обирають дизайнерський одяг як спосіб посилити свій персональний бренд.

Таким чином, сегментація GASANOVA базується не тільки на традиційних демографічних показниках, а й на врахуванні психографічних і поведінкових характеристик. Такий підхід дозволяє бренду зосередитися на споживачах, які орієнтовані на іміджеве споживання й чітко розуміють цінність унікального дизайну.

Одним із важливих аспектів стратегічного позиціонування бренду GASANOVA є створення ефекту «ореолу успіху» через співпрацю з відомими та впливовими особистостями як всередині країни, так і за її межами.

Серед клієнтів бренду – Володимир Зеленський, Олена Зеленська, а також міжнародні зірки, зокрема – Maye Musk, Gigi Hadid, Kim Kardashian, Paris Hilton та інші публічні особи, які з'являлися в образах GASANOVA на світських заходах. [2]

Наявність системи зіркових клієнтів формує стабільну асоціацію бренду зі статусом, впевненістю та міжнародним визнанням. У результаті споживач купує не лише дизайнерський виріб, а символічну приналежність до кола успішних та публічних жінок. Саме множинність відомих клієнтів створює ефект колективного «ореолу успіху», що об'єднує споживачів у групу «обраних».

У сучасному преміальному сегменті fashion-ринку стратегічне управління брендом доцільно розглядати крізь призму клієнтоорієнтованої моделі 4С, яка фокусується не на характеристиках продукту, а на цінності для споживача. Для бренду GASANOVA така логіка є особливо релевантною, оскільки його продукція має не лише функціональну, а й виражену символічну складову.

Для цільової аудиторії бренду ключовою є не базова потреба в одязі, а потреба в публічній репрезентації, самоствердженні та демонстрації статусу. Одяг GASANOVA виконує роль інструменту соціальної комунікації: через силует, конструкцію та естетику клієнтка транслює впевненість, силу та приналежність до певного соціального кола. Таким чином, бренд задовольняє потребу в символічному капіталі, а не лише у функціональному продукті.

У межах преміального сегмента вартість продукції сприймається як індикатор якості та ексклюзивності. Для стратегічного сегмента GASANOVA ціна є частиною цінності, адже вона підтверджує лімітованість колекцій, складність крою та високий рівень виконання. Споживач фактично інвестує у власний імідж, а не лише у матеріальний виріб.

Бренд забезпечує доступність продукції через онлайн-канали продажу, міжнародну доставку та можливість індивідуального замовлення. Для клієнтів преміального сегмента зручність означає економію часу, персоналізований підхід і мінімізацію зусиль у процесі покупки. Такий формат підсилює відчуття сервісної уваги та статусності. [3]

Комунікаційна стратегія бренду базується на візуальній естетиці, публічних образах та соціальному контексті. Через соціальні мережі формується не лише інформування, а емоційний зв'язок із аудиторією. Бренд транслює ідеї сили, жіночності та сучасної української ідентичності, формуючи спільноту жінок, які поділяють ці цінності.

У результаті дослідження стратегічної сегментації та профілювання споживачів бренду GASANOVA було визначено, що успіх бренду базується на відмові від масового маркетингу на користь нішевого підходу. Ключовим сегментом є жінки віком 25-40 років із високим рівнем доходу, для яких одяг є засобом самовираження та інструментом створення візуального капіталу. Моделювання профілю споживача GASANOVA показало, що ядро аудиторії складають жінки, які цінують поєднання класичного тейлорингу (ідеальні костюми) з екстравагантними деталями (кристали, пір'я). Для них важлива не лише естетика, а й статусність бренду, яка підтверджується присутністю GASANOVA у гардеробах світових зірок та перших леді.

Ельвіра Гасанова майстерно використовує модель «гібридного споживання», де базовий гардероб клієнтки може складатися з різних марок, але для особливих подій обирається саме GASANOVA. Це дозволяє бренду займати унікальну позицію на межі вечірньої моди та повсякденного люксу.

### **Література:**

1. GASANOVA : офіційний сайт. URL: <https://gasanova.ua/uk> (дата звернення: 26.02.2026).
2. GASANOVA : офіційна сторінка в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/gasanova.brand/> (дата звернення: 26.02.2026)
3. Дизайнерка Ельвіра Гасанова про яскраві шоу, роботу з Олександром Усиком та жіночність без меж : офіційний сайт Vogue Ukraine. URL: <https://vogue.ua/article/fashion/persona/dizaynerka-elvira-gasanova-pro-yaskravi-shou-robotu-z-oleksandrom-usikom-ta-zhinochnist-bez-mezh-60010.html> (дата звернення: 26.02.2026)
4. Їй пасує: Мей Маск одягла жакет і блузку з красивою вишивкою від українських брендів : офіційний сайт ТСН. URL: <https://tsn.ua/lady/news/obschestvo/yiy-pasuye-mey-mask-odyagla-zhaket-i-bluzku-z-krasivoyu-vishivkoyu-vid-ukrayinskih-brendiv-2054716.html> (дата звернення: 26.02.2026)

**Рубан Антон Юрійович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія»,  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.  
Науковий керівник: **Конопка Наталія Олегівна**, к. і. н., доцентка кафедри  
міжнародних відносин Навчально-наукового інституту міжнародних відносин  
та національної безпеки.*

УДК: 339.7:355(477)

## **МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ КОЛЕКТИВНОЇ ПІДТРИМКИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Від початку повномасштабного російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року в Європі відбувається трансформація підходів до фінансування безпеки. Європейськими країнами було сформовано нову багаторівневу систему координації, яка трансформує міжнародні економічні відносини у сфері безпеки через посилення міждержавного перерозподілу ресурсів, інституційної взаємодії та наднаціонального фінансування [1].

Відбувається посилення співпраці між ЄС і НАТО, яке змінило безпекове середовище Європи та підкреслило взаємодоповнювальні ролі обох організацій. Від традиційного політико-економічного союзу ЄС перейшов до активнішого інституційного залучення у сферу оборони [2], вже надав Україні військову допомогу на суму 69,7 млрд євро (внески ЄС та держав-членів) станом на 22 грудня 2025 року [3]

Реакція держав ЄС на зростання російської загрози проявилася як у фінансовій підтримці України, так і у прискоренні власного переозброєння, що відобразилося у зростанні оборонних бюджетів після 2022 року. У 2021 році сукупні оборонні бюджети 27 країн ЄС становили близько 218 млрд євро, тоді як у 2024 році вони зросли до 343 млрд євро, або 1,9 % ВВП ЄС. На 2025 рік прогнозувалося зростання до 392 млрд євро у поточних цінах, або 381 млрд євро у цінах 2024 року, що становить 2,1 % ВВП. На саміті НАТО в Гаазі 2025 року держави-члени погодили новий орієнтир оборонних інвестицій у 5% ВВП, згідно якого до 2035 року союзники мають щороку спрямовувати:

- мінімум 3,5 % ВВП на базові оборонні потреби та досягнення цілей спроможностей;
- до 1,5 % ВВП на захист критичної інфраструктури, кібербезпеку, цивільну готовність, стійкість, інновації та оборонно-промислову базу.

Для 23 держав ЄС, які одночасно є членами НАТО, перехід від 2% до 3,5% ВВП вимагатиме додаткових 254 млрд. євро. У підсумку їхні сукупні оборонні витрати можуть зрости приблизно до 635 млрд. євро [4]. Для України така динаміка створює подвійний ефект: з одного боку, вона відкриває додаткові можливості для інтеграції у європейські оборонно-промислові ланцюги, експорту військових технологій, консалтингових і тренінгових послуг, а з

іншого – посилює ризик часткового переорієнтування фінансових ресурсів держав-партнерів із підтримки України на власне переозброєння..

Ключовим інституційним механізмом військової підтримки України з боку ЄС є Європейський фонд миру (EPF). Підтримка України через EPF має комплексний характер, оскільки поєднує фінансування озброєння, боєприпасів, нелетального обладнання та військової підготовки й дає змогу ЄС інституційно оформлювати та масштабувати військову допомогу Україні в межах Спільної зовнішньої та безпекової політики ЄС. Загальний обсяг схваленої підтримки України в межах EPF становить 6,1 млрд євро: із цієї суми 5,77 млрд євро, якими управляє адміністратор заходів допомоги, спрямовано на постачання летального і нелетального військового обладнання для України [5]. Подальшим розвитком цієї логіки став Ukraine Assistance Fund (UAF), у межах якого передбачено додаткові 5 млрд євро. UAF має забезпечити подальше реагування на змінні потреби Збройних Сил України шляхом надання летального й нелетального військового обладнання, а також через підготовку особового складу.

За даними аналітичного матеріалу EPRS, у 2026–2027 роках Європейська Комісія розглядала можливість забезпечення 90 млрд євро на підтримку України. Згідно з оцінкою Урсули фон дер Ляєн, ці 90 млрд євро покривають приблизно дві третини фінансових потреб України у 2026–2027 роках, тоді як решту 45 млрд євро мають забезпечити інші міжнародні партнери [6, с.3].

Водночас у затвердженому бюджеті України на 2026 рік видатки на оборону і безпеку встановлено на рівні 57 млрд євро. За оцінкою Європейської Комісії, ці видатки мали бути підкріплені військовою допомогою в натуральній формі на суму 51,6 млрд євро. Комісія також оцінювала, що бюджет України на 2026 рік потребуватиме 43 млрд євро міжнародної допомоги, з яких станом на листопад 2025 року було офіційно підтверджено лише 22 млрд євро. З огляду на це було запропоновано механізм “reparations loan”, який потенційно міг забезпечити до 210 млрд євро, з них 95 млрд євро – на макрофінансову допомогу, включно з 45 млрд євро на погашення кредитів ERA, та 115 млрд євро – на підтримку оборонно-промислових спроможностей України [6, с.4]. Ресурсною основою такого підходу є знеруховлені російські суверенні активи. Вартість активів Центрального банку РФ, що утримуються фінансовими установами держав-членів ЄС, становить приблизно 210 млрд євро, що дорівнює близько 70% усіх таких знерухомлених активів у світі [6, с.5].

У 2024 році було схвалено Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро, з яких 17 млрд євро передбачено у формі грантів, а 33 млрд євро – у формі кредитів. Окремо в тому ж році був ухвалений механізм, який дає змогу Україні обслуговувати та погашати кредити на суму до 45 млрд євро за рахунок надприбутків, отриманих від заморожених російських активів [6, с. 7].

Вищезазначені фінансові механізми мають достатній обсяг для фінансової підтримки України під час війни та з боку Європейського Союзу може розглядатися не лише як форма зовнішньої допомоги державі-партнеру, а й як стратегічна інвестиція ЄС у власну безпеку, стабільність регіонального економічного простору та зниження майбутніх витрат, пов'язаних із поширенням воєнних, політичних і макроекономічних ризиків у Європі.

**Література:**

1. Genini Davide. How the war in Ukraine has transformed the EU's Common Foreign and Security Policy [Електронний ресурс] / Yearbook of European Law. 2025. URL: <https://doi.org/10.1093/yel/yeaf003>. (дата звернення: 18.03.2026).
2. Clapp Sebastian. EU–NATO cooperation [Електронний ресурс] / European Parliamentary Research Service. Brussels, 2025. 12 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/772922/EPRS\\_BRI\(2025\)772922\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/772922/EPRS_BRI(2025)772922_EN.pdf) (дата звернення: 18.03.2026).
3. Військова підтримка ЄС Україні [Електронний ресурс] / Європейська комісія. URL: [https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-military-support-ukraine\\_uk](https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-military-support-ukraine_uk). (дата звернення: 18.03.2026).
4. Clapp Sebastian. EU defence funding [Електронний ресурс] / European Parliamentary Research Service. Brussels, 2025. 2 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/777937/EPRS\\_ATA\(2025\)777937\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2025/777937/EPRS_ATA(2025)777937_EN.pdf). (дата звернення: 18.03.2026).
5. European Peace Facility [Електронний ресурс] / Service for Foreign Policy Instruments, European Commission. URL: [https://fpi.ec.europa.eu/what-we-do/european-peace-facility\\_en](https://fpi.ec.europa.eu/what-we-do/european-peace-facility_en). (дата звернення: 18.03.2026).
6. Caprile Anna, Peters Tim, Przetacznik Jakub. Financing Ukraine in 2026 and 2027: Reparations loan, revision of long-term EU budget or alternative solution? [Електронний ресурс] / European Parliamentary Research Service. Brussels, 2025. 8 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/779267/EPRS\\_BRI\(2025\)779267\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/779267/EPRS_BRI(2025)779267_EN.pdf). (дата звернення: 18.03.2026).

**Саламатіна Анастасія Олександрівна,**

*магістр, Університет митної справи та фінансів, м Дніпро.*

*Науковий керівник: Дулік Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцентка, доцентка кафедри соціального забезпечення та податкової політики Університету митної справи та фінансів, м Дніпро.*

УДК 336.225.64

## **ЄДИНИЙ СОЦІАЛЬНИЙ ВНЕСОК: ЙОГО РОЛЬ У ФІНАНСУВАННІ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Система соціального забезпечення є ключовим елементом соціально-економічної політики держави, оскільки спрямована на гарантування громадянам належного рівня соціального захисту, підтримання соціальної стабільності та зменшення соціальних ризиків. У сучасних умовах трансформації економіки України, зокрема під впливом воєнного стану, демографічних змін та бюджетних обмежень, особливої актуальності набуває проблема забезпечення стабільних джерел фінансування соціальної сфери.

Одним із базових фінансових інструментів функціонування системи загальнообов'язкового державного соціального страхування є єдиний соціальний внесок (далі – ЄСВ). Він виступає консолідованим страховим платежем, який забезпечує акумулювання фінансових ресурсів для реалізації соціальних гарантій, зокрема у сфері пенсійного забезпечення, страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, безробіття та нещасних випадків на виробництві.

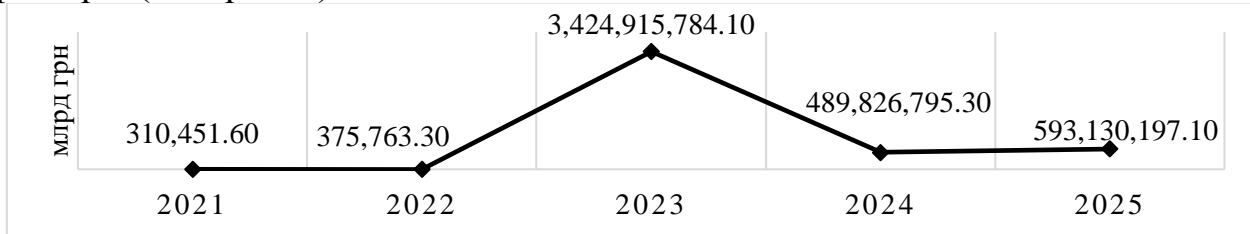
Правові засади справляння ЄСВ визначені Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [1]. Запровадження цього платежу стало важливим етапом реформування системи соціального страхування, оскільки дозволило об'єднати раніше розрізнені страхові внески до окремих фондів у єдиний платіж. Така консолідація сприяла спрощенню адміністрування, підвищенню прозорості обліку та посиленню контролю за надходженнями.

Платниками ЄСВ виступають роботодавці, фізичні особи-підприємці, самозайняті особи та інші категорії, визначені законодавством [1]. Базою нарахування внеску є заробітна плата (дохід), а ставка для більшості платників становить 22%. Мінімальний страховий внесок визначається як добуток мінімальної заробітної плати та ставки ЄСВ. Станом на 2026 рік, за умови мінімальної заробітної плати на рівні 8647 грн, мінімальний страховий внесок становить 1902,34 грн на місяць, що забезпечує мінімальні гарантії страхового стажу для застрахованих осіб.

Фінансові ресурси, сформовані за рахунок надходжень ЄСВ, спрямовуються до фондів соціального страхування та використовуються для фінансування широкого спектра соціальних виплат. Серед них – пенсії, допомога по тимчасовій непрацездатності, страхові виплати у разі нещасних випадків на виробництві, допомога по вагітності та пологах, а також виплати по безробіттю. При цьому ключове значення ЄСВ має для функціонування пенсійної системи,

оскільки саме цей внесок формує основну частину доходів Пенсійного фонду України.

Важливим аспектом дослідження є аналіз динаміки надходжень ЄСВ. Згідно з даними Державної податкової служби України, упродовж останніх років спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів надходжень цього платежу, що зумовлено як підвищенням рівня мінімальної заробітної плати, так і поступовою детінізацією ринку праці. Водночас у періоди економічної нестабільності та воєнних викликів темпи зростання можуть уповільнюватися, що свідчить про чутливість цього джерела доходів до макроекономічних факторів (див. рис. 1).



**Рис. 1 Динаміка надходжень єдиного соціального внеску в Україні**

Джерело: побудовано автором за даними [2]

Попри позитивну динаміку, система справляння ЄСВ стикається з низкою проблем. Серед ключових – значний рівень тіньової зайнятості, що знижує базу нарахування внеску; демографічне старіння населення, яке збільшує навантаження на працююче населення; а також дисбаланс між доходами та видатками соціальних фондів. Крім того, воєнний стан зумовив додаткові виклики, пов'язані зі скороченням зайнятості, міграційними процесами та зниженням платоспроможності бізнесу. У цьому контексті важливим є вдосконалення механізмів адміністрування ЄСВ, розширення бази його нарахування та стимулювання легалізації трудових відносин. Перспективними напрямками є цифровізація процесів обліку та контролю, підвищення рівня податкової культури платників, а також гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами соціального страхування.

Отже, ЄСВ відіграє системоутворюючу роль у фінансуванні соціального забезпечення в Україні, забезпечуючи формування фінансових ресурсів для реалізації соціальних гарантій. Його ефективне функціонування є необхідною умовою стабільності соціальної системи держави, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Подальше вдосконалення механізму справляння ЄСВ має бути спрямоване на підвищення його фіскальної ефективності та забезпечення соціальної справедливості.

### Література:

1. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 №2464-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення 05.03.2026 р.).

2. Надходження коштів єдиного внеску. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkiv-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-koshtiv-edinogo-vnesku/> (дата звернення 05.03. 2026 р.).

**Сачовська Віталіна Андріївна,**

*аспірантка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Нікітін Анатолій Володимирович, завідувач кафедри математики та інтелектуальних обчислень, доктор фізико-математичних наук, професор, професор кафедри математики та інтелектуальних обчислень.*

## УСЕРЕДНЕННЯ ТА АСИМПТОТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТОХАСТИЧНОЇ ДИНАМІКИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ

У роботі досліджується стохастична модель технологічного ринку праці, що описує взаємодію між чисельністю працівників ІТ-сектору  $N(t)$  та рівнем автоматизації  $A(t)$ . Динаміка системи задається стохастичною еволюційною моделлю з швидким випадковим середовищем:

$$\frac{du^\varepsilon(t)}{dt} = C(u^\varepsilon(t), x\left(\frac{t}{\varepsilon}\right)), t \geq 0 \quad (1)$$

Де  $u(t) = (N(t), A(t))$  вектор стану системи, а  $x\left(\frac{t}{\varepsilon}\right)$  – швидкий марковський процес, що описує зміну технологічних режимів.

У прикладній постановці функція швидкості має вигляд системи типу Лотки–Вольтерри:

$$\begin{cases} \frac{dN(t)}{dt} = aN(t) - bN(t)A(t) - cN^2(t) \\ \frac{dA(t)}{dt} = -dA(t) + eN(t)A(t), \quad t > 0 \end{cases} \quad (2)$$

Для аналізу моделі застосовано принцип усереднення. При  $\varepsilon \rightarrow 0$  стохастична система асимптотично наближається до детермінованої системи з усередненими параметрами:

$$\frac{du^0(t)}{dt} = \hat{C}(u^0(t)), t \geq 0,$$

де усереднена функція швидкості визначається співвідношенням

$$\hat{C}(u) = \int_E \pi(dx) C(u; x),$$

$\pi$  – стаціонарний розподіл марковського процесу.

Проведено чисельне моделювання для трьох сценаріїв розвитку системи: базового, прискореної автоматизації та повернення до ручних режимів. Результати показали, що траєкторії стохастичної системи концентруються поблизу усередненої траєкторії, що підтверджує застосовність схеми усереднення для аналізу динаміки технологічного ринку праці.

### Література:

1. Qamar A., Hall M., Lobo S. The impact of artificial intelligence on labor markets and employment: A systematic review. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 54. С. 102–135.

2. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. Vol. 33, № 2. С. 3–30.
3. Peng S., Kalliamvakou E., Cihon P., Demirer M. The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot. *arXiv*. 2023.
4. Handa K., Tamkin A., McCain M., Huang S., Durmus E. Which economic tasks are performed with AI? Evidence from millions of Claude conversations. *arXiv*. 2025.
5. Eloundou T., Manning S., Mishkin P., Rock D. GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. *arXiv*. 2023.
6. Acemoglu D., Autor D., Hazell J., Restrepo P. Artificial intelligence and jobs: Evidence from online vacancies. *Journal of Labor Economics*. 2022. Vol. 40, № S1. С. S293–S340.
7. Tomlinson K., Jaffe S., Wang W., Counts S., Suri S. Working with AI: Measuring the applicability of generative AI to occupations. Microsoft Research. 2024.
8. Autor D. H., Levy F., Murnane R. J. The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*. 2003. Vol. 118, № 4. С. 1279–1333.
9. Acemoglu D., Restrepo P. The race between machine and man: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*. 2018. Vol. 108, № 6. С. 1488–1542.
10. Volterra V. *Leçons sur la théorie mathématique de la lutte pour la vie*. Paris: Gauthier-Villars, 1931.
11. Korolyuk V. S., Korolyuk V. V. *Stochastic models of systems*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1999.
12. Anisimov V. V. Application of limit theorems for switching processes. *Cybernetics*. 1978. № 6. С. 917–929.
13. Anisimov V. V. Switching processes: Averaging principle, diffusion approximation and applications. *Acta Applicandae Mathematica*. 1995. Vol. 40. С. 95–141.
14. Blankenship G. L., Papanicolaou G. C. Stability and control of stochastic systems with wide band noise disturbances. *SIAM Journal on Applied Mathematics*. 1978. Vol. 34. С. 437–476.
15. Davis M. H. *A. Markov models and optimization*. London: Chapman & Hall, 1993.
16. Ethier S. N., Kurtz T. G. *Markov processes: Characterization and convergence*. New York: Wiley, 1986.
17. Freidlin M. I., Wentzell A. D. *Random perturbations of dynamical systems*. 2nd ed. New York: Springer, 1998.
18. Gihman I. I., Skorohod A. V. *Theory of stochastic processes*. Vol. 1–3. Berlin: Springer, 1974.
19. Korolyuk V. S., Limnios N. Diffusion approximation of integral functionals in merging and averaging scheme. *Theory of Probability and Mathematical Statistics*. 1999. Vol. 59. С. 91–98.
20. Chabanyuk Y. M., Nikitin A. V., Khimka U. T. *Asymptotic Analyses for Complex Evolutionary Systems with Markov and Semi-Markov Switching Using Approximation Schemes*. London: Wiley-ISTE, 2020. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119779759>.

**Сиротенко Олена Степанівна,**

*студентка другого (магістерського) рівня освіти,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 336.6:004:614.2

## **ПРОГРАМУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕДИЦІНІ**

Сучасна медицина є дуже складною сферою, де часто виникають ризики, а ресурси завжди обмежені. У таких умовах використання комп'ютерних програм та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) стає не просто зручним доповненням для лікарів, а головним рятувальним кругом для фінансового управління. Цифрові технології, такі як програми для раннього виявлення хвороб чи дистанційного нагляду за пацієнтами, дають нам унікальний шанс змінити медицину на краще, адже профілактика завжди обходиться державі дешевше, ніж лікування важких ускладнень.

В Україні зв'язок між медициною, комп'ютерними технологіями та грошима чітко закріплений на законодавчому рівні. Згідно із Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», держава зобов'язала Національну службу здоров'я України (НСЗУ) забезпечувати роботу електронної системи охорони здоров'я (eHealth). Для фінансового менеджера будь-якої лікарні найважливішим з цього закону є одне правило – єдиною законною підставою для того, щоб лікарня отримала гроші за лікування пацієнта є електронний звіт. Цей звіт формується автоматично в системі eHealth на основі тих даних, які лікар заніс у комп'ютер. Тобто, немає внесеної цифрової інформації – немає оплати [1].

Сьогодні цифрові медичні технології пропонують безпрецедентні можливості для революції в системах охорони здоров'я. Зокрема, такі напрямки, як раннє виявлення захворювань, запобігання погіршенню стану пацієнтів або робота на випередження побічних реакцій на ліки, не лише покращують добробут населення, але й є найбільш економічно ефективними стратегіями в довгостроковій перспективі на національному рівні.

Проте перед нами постає серйозний виклик: медичний бюджет України сьогодні відчуває колосальне навантаження, і грошей на все не вистачає. Тому ми не можемо просто купувати всі нові медичні програми підряд, нам потрібно обирати лише ті, які принесуть максимальну користь за найменші гроші. Саме тут на допомогу приходить економічна оцінка цифрових послуг. Це означає, що ще до того, як витратити мільйони на нову медичну ІТ-систему чи додаток для всієї країни, управлінці мають змоделювати ситуацію і перевірити, чи дійсно ця новинка зекономить кошти краще, ніж звичайне лікування. Такий підхід гарантує, що кожна інвестована гривня принесе реальну користь і пацієнтам, і державі. Впровадження програм допомагає автоматизувати нудні процеси,

наприклад, такі як складання паперових звітів чи виставлення рахунків, дозволяє направити зекономлені гроші на реальне лікування людей [2].

Моделювання нової медичної послуги ще до її повноцінного запуску дозволяє особам, які приймають рішення, визначити, чи забезпечить ця послуга краще використання коштів порівняно з іншими доступними альтернативами (стандартом лікування). Це дає змогу виділяти фінансування на ті медичні сервіси, які забезпечують найкраще співвідношення ціни та якості («best bang for the buck»), і водночас ефективно покращують результати для здоров'я.

Щоб навчитися правильно рахувати ці витрати, Україні варто звернути увагу на досвід Ізраїлю, який у 2024 році розробив дуже зручний практичний посібник – «Базовий курс з економічної оцінки в медицині» – результат процесів експериментування, навчання та співпраці між основними організаціями охорони здоров'я в Ізраїлі (Лікарняні каси, Служби екстреної допомоги, Центри та лікарні, Благодійні організації) та Міністерством охорони здоров'я в рамках економічної програми Відділу цифрового здоров'я.

У вступі до цього посібнику зазначено: «Методологія, викладена в цьому посібнику, має на меті зробити знання, що містяться в професійній літературі, доступними для керівників програм і служб в організаціях охорони здоров'я, які можуть не мати досвіду в економічній оцінці технологій або медичних послуг. Для тих, хто зацікавлений у поглибленні своїх знань з цієї теми за допомогою професійної літератури, книга «Базовий курс з економічної оцінки в медицині» професора Аміра Шмоелі, видана видавництвом Magnes, доступна на івриті і є цінним джерелом інформації.» [3. стр.31].

Методику моделювання економічної ефективності створювали не теоретики в кабінетах, а практики «в полі» – лікарі, програмісти та економісти разом тестували нові цифрові послуги на реальних пацієнтах і порівнювали результати з тими, хто лікувався традиційно. Для України цей досвід є критично важливим. У нас зараз з'являється багато нових медичних стартапів, і державі потрібен чіткий і зрозумілий стандарт, щоб вирішувати, які з цих комп'ютерних технологій дійсно варто фінансувати, а які – ні. Це дозволить перестати впроваджувати інновації наосліп і витратити цінні ресурси розумно.

Сам процес оцінки нової комп'ютерної програми чи технології відбувається у п'ять простих кроків. Спочатку фахівці вивчають проблему: вони беруть дані з існуючих електронних баз лікарні, щоб зрозуміти, скільки грошей держава витрачає на хворобу прямо зараз. Далі потрібно визначити, як ми будемо вимірювати успіх. Оскільки ми не можемо чекати роками, щоб побачити, чи зменшив новий додаток кількість інфарктів, ми використовуємо спеціальні комп'ютерні алгоритми, які аналізують короткострокові дані та прогнозують результат на багато років уперед. На третьому етапі фінансисти просто рахують, скільки коштує сама технологія: витрати на комп'ютерні сервери, оплату праці програмістів, ліцензії та підтримку системи [3].

Четвертий крок є найцікавішим, адже тут оцінюють, як нова комп'ютерна програма змінить наші майбутні витрати. Наприклад, спеціальна програма розраховує, що завдяки онлайн-нагляду за пацієнтами ми витратимо на 30% більше грошей на ліки, але при цьому на 22% зменшимо кількість дорогих госпіталізацій та викликів швидкої допомоги. На фінальному, п'ятому етапі всі

ці дані зводяться в єдиний показник ефективності, і проводиться так звана перевірка на надійність. За допомогою простих програм, на кшталт Excel, управлінці можуть миттєво побачити, що станеться з бюджетом, якщо додатком почне користуватися менше людей, ніж планувалося, або якщо він виявиться не таким дієвим. В результаті, вся ця робота перетворює «сирі» лікарняні дані на зрозумілі фінансові прогнози. Завдяки цьому медичні фахівці та управлінці можуть з цифрами в руках аргументовано доводити Національній службі здоров'я або міжнародним благодійним фондам, що конкретна медична програма – це не просто модна «іграшка», а вигідна інвестиція, яка врятує життя та зекономить державні кошти. Запозичення ізраїльського інструментарію дозволить Україні перестати впроваджувати інновації «наосліп» і перейти до доказового, економічно обґрунтованого цифрового розвитку охорони здоров'я.

Чому ще Україні життєво важливо запозичити цей досвід? Для вітчизняної системи охорони здоров'я імплементація такого підходу має кілька стратегічних переваг: ізраїльська модель створена саме для того, щоб стандартизувати процес переходу цифрових стартапів від стадії «експерименту» (пілоту) до стадії масштабного впровадження на рівні всієї країни. В Україні, де ринок медичних стартапів та рішень eHealth стрімко зростає, нам критично потрібен єдиний стандарт оцінки: які технології дійсно варто фінансувати з держбюджету, а які – ні.

Ізраїль, як і Україна, чітко усвідомлює виклики обмеженості ресурсів. У посібнику наголошується, що медичні системи стикаються з проблемою розумного використання цифрових технологій для отримання максимальної вигоди. Для України, медичний бюджет якої перебуває під колосальним тиском через війну, кожна інвестована гривня має працювати ефективно. Оцінка за ізраїльською моделлю дозволить виявляти рішення з найвищим співвідношенням ціни та якості («best bang for the buck») ще до їх масштабного запуску.

### Література:

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 5, ст.31)
2. Роль цифровізації у фінансуванні охорони здоров'я: вдосконалення управлінських практик у медицині. Журнал менеджменту, Том 2, номер 2, 2025 рік. *The Role of Digitalization in Health Financing: Advancing Management Practices in Healthcare. International Journal of Management Volume 2 Nomor 2 Tahun 2025.*
3. Цифрове здоров'я та фіскальна довіра в країнах з низьким і середнім рівнем доходу: оглядове дослідження доказів на основі практики. Семюел Атіку. Журнал оцінювання в клінічній практиці. 02.2026 р. *Economic-Evaluation-Digital-Health-Services. A Practical Guide to Cost-Effectiveness modeling. Samuel Atiku. Journal of Evaluation in Clinical Practice. 02.2026.*
4. Інструмент штучного інтелекту NotebookLM [Електронний ресурс]/ розроб. Google. – Режим доступу: <https://notebooklm.google.com/> (використано для аналізу та узагальнення наданих джерел).

**Соколюк Катерина Юріївна,**

*к. е. н., доцентка, докторантка,*

*старший науковий співробітник ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРИМОРСЬКИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ<sup>1</sup>**

Війна спричинила суттєві трансформаційні зміни у всіх без винятку сферах та галузях економіки України. Сукупність ризиків та загроз, що постали перед нашою країною, викликала зміни як в логістичній системі на усіх рівнях (руйнування традиційних логістичних ланцюгів глобального та національного рівнів змусило шукати шляхи відновлення та розбудови нових, більш диверсифікованих та стійких до загроз), так і підходи й способи ведення господарської діяльності. Зокрема, виникло питання стратегічності розвитку окремих ринків та ринкових систем. Пріоритет змістився на ті, що лежать в основі економічної та екологічної безпеки.

За дослідженнями українських науковців, розвиток приморських регіонів у економіко-екологічному вимірі в період активних бойових дій характеризується системними кризовими явищами, що обумовлено блокадою портів та руйнуванням їх інфраструктури, часткова (а в окремих регіонах і повна) зупинка туризму [1].

Основними ж викликами для економіко-екологічного розвитку приморських регіонів є, насамперед, економічний колапс та реструктуризація обумовлені частковою зупинкою роботи портів та зміною морської логістики (рис.1). Частково робота портів, зокрема, Одеського регіону, відновлюється через тимчасові коридори(як приклад, «зерновий коридор»), але все це відбувається в умовах високого ризику руйнувань від обстрілів. Особливо негативно впливають на промисловий потенціал регіону прямі руйнування портової інфраструктури та суднобудівних заводів.

Поряд із цим відбуваються критичні зміни в екологічному просторі, обумовлені руйнуванням Каховської ГЕС, що призвело до опріснення та забруднення акваторії Чорного моря хімікатами, паливом [2]. Зазначені чинники призвели до кумулятивного деструктивного ефекту на економіко-екологічну стійкість чорноморського регіону України.

Проте, наразі активно розробляються плани повоєнного відновлення, в основу яких закладено принципи EU Green Deal, а саме – перехід на екологічне (декарбонізоване) судноплавство, розвиток альтернативних джерел енергії та розвиток марикультури.

---

<sup>1</sup> Публікація виконана в рамках наукового проєкту «Розробка програмних заходів підтримки економічної безпеки Українського Причорномор'я в контексті відновлення у воєнний та повоєнний періоди» (№ДР 0125U001382) за рахунок коштів бюджетної програми «Підтримка розвитку пріоритетних напрямів наукових досліджень» (КПКВК 6541230).



**Рис. 1. Основні виклики сталому економіко-екологічному розвитку приморських регіонів України**

Незважаючи на те, що стан екосистеми та інфраструктури є критичним, стратегія відновлення морських регіонів має базуватись на принципі «build back better» – «відбудувати краще ніж було» та відповідати положенням, викладеним у Стратегії морської безпеки України [3]. Зокрема, основними напрямками розвитку мають бути:

- енергетична трансформація шляхом освоєння потенціалу вітрогенерації та створення логістичних ланцюгів експорту «зеленого водню»;
- еко-модернізація морського транспорту шляхом запровадження світових екологічних стандартів та цифровізації;
- відродження аквакультури задля відновлення біоресурсів моря;
- запровадження інновацій у систему зрошення півдня задля забезпечення продовольчої безпеки на регіональному рівні.

Отже, аналіз особливостей економіко-екологічного розвитку приморських регіонів України показав негативні зміни та значний вплив на довкілля. Зазначені виклики створюють передумови для подальшої реструктуризації регіональної економіки з урахуванням регіональних особливостей та наявного ресурсного потенціалу. Вважаємо, що подальше відновлення має відбуватись із використанням системного підходу задля переходу до моделі «синьої економіки», гармонізованої з екологічними стандартами ЄС та стратегічними пріоритетами морської безпеки України. Це дозволить у перспективі перетворити приморські території на безпечні та високотехнологічні хаби, інтегровані в глобальні економічні процеси.

**Література:**

1. Bezkhlibna A. Features of ensuring the ecosystem competitiveness of the coastal regions. *Scientific opinion: economics and management*. 2023. No. 1(81). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-81-17>.

2. Підрив каховської ГЕС: якими будуть наслідки для довкілля? – ukraine war environmental consequences work group. *Ukraine War Environmental Consequences Work Group – Seeking solutions through information sharing about the environmental impacts of the war. UWEC Work Group*. URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/explosion-of-the-kakhovka-hydropower-plant-what-are-the-environmental-consequences/> (дата звернення: 20.03.2026).

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 липня 2024 року «Про Стратегію морської безпеки України». *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468/2024#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

**Степанець Анна Володимирівна,**  
*студентка, Національний університет «Острозька академія».*  
*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка*  
*кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 339.138

## ОЦІНКА МАРОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «САНДОРА»

Марочна стратегія є важливою складовою маркетингу підприємства, яка визначає спосіб позиціонування бренду, формування споживчого сприйняття та довгострокову конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах агропромислового виробництва й переробки фруктів і ягід, де присутня велика кількість виробників, значення правильної марочної стратегії зростає. Особливо це стосується підприємств із розвиненим брендом, таких як ТОВ «Сандора».

ТОВ «Сандора» – один із найбільших виробників соків і нектарів в Україні. Компанія була заснована в 1995 році в Миколаївській області й займає провідну позицію на ринку соків та нектарів. Серед її продукції – натуральні фруктові й овочеві соки, нектари, соковмісні напої, а також напої з додатковими смаковими властивостями [12].

У 2007 році ТОВ «Сандора» стала частиною міжнародного концерну PepsiCo після придбання всіх акцій компанії закордонним інвестором. Це дало можливість залучити сучасні технології, маркетингову підтримку та розширити асортимент продукції [12].

Серед брендів у портфелі товариства виробляють ТМ «Sandora» та ТМ «Садочок»; їхня продукція добре відома українським споживачам і представлена в широкому асортименті смаків [7].

Марочна стратегія ТОВ «Сандори» базується на комбінації якості, впізнаваності бренду та широкого асортименту продукції. Бренди Sandora і Садочок позиціонуються як натуральні та доступні напої для щоденного споживання сім'ями. Це досягається завдяки використанню якісної сировини, сучасних технологій виробництва і сил сучасної маркетингової підтримки від PepsiCo.

Також підприємство постійно відновлює та розширює асортимент, включно з фруктовими та овочевими міксами, мультивітамінними напоями, що сприяє утриманню інтересу споживачів [2].

Після початку повномасштабної війни запуск виробництва соків брендів Sandora та Садочок було частково відновлено на виробничих потужностях у Вишневому (Київська область), що свідчить про гнучкість стратегії навіть у кризових умовах [2].

ТМ «Sandora» завдяки своїй історії й масштабному розповсюдженню бренду у магазинах та має велику впізнаваність серед споживачів в Україні. Частка бренду на ринку соків та нектарів традиційно становила близько 47%, що робило його однією з домінуючих марок до 2010-х років [12].

ТМ «Садочок» також має свою базу постійних покупців, особливо серед сімейних споживачів, завдяки своїй асоціації з «садком», фруктами та натуральністю [10].

Маркетингові канали включають телевізійні кампанії, акції в торговельних мережах і присутність у соціальних мережах, що сприяє підтримці лояльності до бренду.

Таблиця 1

### Параметри конкурентоспроможності марочної стратегії ТОВ «Сандора» і порівняння з реальними конкурентами

Параметр	ТОВ «Сандора»	СП «Вітмарк-Україна» ТОВ	TBF Group
Якість продукції	Висока, натуральні соки та нектари	Висока, широкий асортимент соків, нектарів та смузі	Середня-висока
Цінова доступність	Середня-висока	Середня (широкий ціновий діапазон)	Середня
Впізнаваність бренду	Дуже висока (лідер на ринку)	Висока (великий асортимент і давня присутність)	Середня
Маркетингові інвестиції	Значні (частина PepsiCo)	Середні-значні (активна присутність в Україні)	Обмежені
Довіра споживачів	Висока	Середня-висока	Середня
Дистрибуція	Дуже широка (усі канали)	Широка (супермаркети/магазини)	Середня
Інноваційність смаків	Середня-висока	Висока (лінійки різних форматів)	Середня
Позиція на ринку	Лідер сегменту соків України (велика частка)	Один із топ-виробників соків і нектарів в Україні	Відомий бренд, нижча частка на ринку

Джерело: Складено автором на основі [1-7]

ТОВ «Сандора» належить компанії PepsiCo Україна і разом домінують у сегменті соків та нектарів в Україні за часткою ринку та впізнаваність бренду. [7]

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ – один із головних українських виробників соків і сокової продукції з популярними брендами. Вони займають вагомe місце на внутрішньому ринку й мають ширший асортимент в деяких сегментах, конкуруючи з ТОВ «Сандора». [5]

TBF Group – популярна українська марка соків у супермаркетах і локальних мережах (часто у середньому ціновому сегменті). [1]

На ринку соків України сильними конкурентами «Сандори» є компанії, що також мають широку присутність в сегменті фруктових і овочевих напоїв. Зокрема:

Vitmark-Україна (ТМ Jaffa, ТМ Соковита) – великий український виробник із ширшим асортиментом, що конкурує в середньому сегменті;

T.V. Fruit (ТМ Galicia) – локальний виробник із помірною присутністю в роздрібній мережі;

Незважаючи на високі позиції «Сандори» як бренду з тривалим історичним розвитком і сильною впізнаваністю, конкуренція з боку інших виробників залишається інтенсивною. Вони пропонують широкий асортимент, активну маркетингову політику та доступні ціни.

Таким чином, марочна стратегія ТОВ «Сандора» ефективно підтримує позицію компанії на українському ринку соків. Завдяки сильному бренду, широкому асортименту продукції й адаптації до змін ринкової ситуації (включно з відновленням виробництва в кризових умовах), компанія зберігає свою конкурентоспроможність. Водночас для посилення бренду можна розвивати інноваційні продукти та підсилювати маркетингові комунікації для молодшої аудиторії споживачів.

### Література:

1. Galicia (Т.В. Fruit). Офіційна інформація про бренд. – Режим доступу: <https://tbf.ua> (дата звернення: 13.02.2026).
2. Interfax-Ukraine. «PepsiCo Україна» відновила виробництво напоїв у Миколаївській області та соків «Сандора» в Київській області. *Інтерфакс-Україна*. URL: [https://interfax.com.ua/news/economic/909146.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://interfax.com.ua/news/economic/909146.html?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 13.02.2026).
3. PepsiCo Україна. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.pepsico.ua> (дата звернення: 13.02.2026).
4. Sandora. Офіційна сторінка бренду в портфелі PepsiCo. – Режим доступу: <https://products.pepsico.ua> (дата звернення: 13.02.2026).
5. Vitmark-Україна. Офіційний сайт компанії. – Режим доступу: <https://vitmark.com> (дата звернення: 13.02.2026).
6. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 612 с.
7. Дослідження ринку соків в Україні // Маркетингове агентство Koloro. – Режим доступу: <https://koloro.ua> (дата звернення: 13.02.2026).
8. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. – К.: Основи, 2019. – 720 с.
9. Садочок. Опис бренду та асортименту. – Режим доступу: <https://products.pepsico.ua> (дата звернення: 13.02.2026).
10. Садочок. *dobro.ua* – *допомога* *Україні*. URL: <https://dobro.ua/company/sadochok/> (дата звернення: 13.02.2026).
11. Сандора. *LIGA.net*. URL: <https://file.liga.net/ua/public/index.php/ua/companies/sandora> (дата звернення: 13.02.2026).
12. Учасники проєктів Вікімедіа. Сандора – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Сандора> (дата звернення: 13.02.2026).



**Стовба Дарина Олександрівна,**

*студентка спеціальності D3 «Менеджмент», освітньої програми*

*«Підприємництво та управління бізнесом»,*

*Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Харчук Юлія Юрївна, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

УДК 174:334.7(477)

## **БІЗНЕС-ЕТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Однією із головних сторін етики бізнесу є виявлення труднощів, які постають у комерційній діяльності. У нашій буденності підприємства часто натрапляють на такі виклики, як несумлінна конкуренція, маніпуляція цінами, приховування інформації про товар, невідповідність до якості продукту, використання працівників, а також ігнорування екологічних норм [1]. Уміння помічати такі проблеми є хорошою рисою підприємця, адже це дозволяє компанії уникнути проблем. Наприклад, обман покупця може спричинити втрату довіри, поганих відгуків, зниження продажів і навіть юридичну відповідальність.

У контексті повоєнного відновлення України перед бізнесом постають не лише традиційні виклики, а й специфічні ризики, пов'язані з наслідками збройної агресії. Як зазначають експерти Програми розвитку ООН (UNDP), війна не лише створила нові виклики, а й загострила вже існуючі проблеми, зокрема неформальну зайнятість, несправедливі умови праці та ризики для вразливих груп населення – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю [5]. Тому етичний вимір сьогодні тісно переплітається з принципом «не нашкодь» та чутливістю до конфлікту.

Після визначення етичних проблем важливо зрозуміти завдання, які дадуть змогу підприємствам діяти відповідально та прозоро. Базовим завданням етичного бізнесу є гарантування чесної та відкритої взаємодії зі споживачами, дотримання норм якості товару й послуг, створення безпечних і справедливих умов праці, що зараз дуже важливо, а також мінімізації шкоди для довкілля [2]. Чесний бізнес прагне, щоб кожен клієнт мав доступ до правдивої інформації щодо цін, характеристики та якості готової продукції, товарів і послуг. Це не лише викликає більшу довіру до бренду, а й формує додаткові переваги над іншими компаніями. Ставлячи перед собою чіткі цілі, підприємство отримує можливість планувати свій розвиток наперед так, щоб воно відповідало не тільки базовим умовам, а й інтересам суспільства.

Для України, яка прагне інтеграції до Європейського Союзу, етичне ведення бізнесу набуває додаткового значення – воно стає умовою залучення міжнародних інвестицій. Європейський Союз уже запровадив Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSDDD), яка вимагає від компаній проводити належну перевірку щодо впливу їхньої діяльності на права людини та довкілля. Це означає, що українські підприємства, які прагнуть співпраці з

європейськими партнерами, мусять відповідати цим високим стандартам прозорості та підзвітності [9].

Далі, наступним етапом, є вибір підходів подолання етичних труднощів з огляду як на реальні проблеми, так і на штучно створені. Одним з таких методів є запровадження політики відкритості. Прозорий бізнес – це не лише звітність, а й довіра, партнерство та готовність діяти відкрито навіть у кризових умовах [1]. В Україні питання прозорості особливо актуальне: майже третина економіки раніше перебувала в тіні, і війна ще більше підкреслила важливість відкритого ведення бізнесу. Також це дає змогу уникнути непорозумінь та зміцнити клієнтську довіру. У галузі етичного кодексу це є забезпечення рівноправ'я, безпеки, справедливої заробітної плати, шанс на кар'єрне зростання та стабільність [3]. Компанії, які цінують та підтримують своїх працівників, сприяють зміцненню корпоративної політики, що позитивно впливає на продуктивність та відданість персоналу.

Однак вибір методів подолання етичних труднощів в Україні ускладнюється тим, що чесна поведінка не завжди гарантує миттєвий економічний успіх. Дослідження Accountability Lab демонструє складну реальність: етичний бізнес іноді програє в конкурентній боротьбі, втрачаючи контракти або стикаючись з адміністративним тиском через відмову від неформальних платежів [6]. Це підкреслює, що доброчесність – це не завжди «безпрограшна» стратегія в короткостроковій перспективі, а свідомий вибір на користь довгострокової стійкості та довіри. Тому надзвичайно важливими стають колективні дії бізнесу, створення спільних стандартів та платформ, які знижують індивідуальні ризики для чесних компаній [6].

Також до уваги важливо брати й особливості ринку збуту та потреби споживачів. Сучасний клієнт прагне до якісного та привітного обслуговування, щирості [4]. Уподобання споживачів зараз можуть змінюватися досить швидко, тому бізнесу доцільно налаштувати надійний цикл зворотного зв'язку, вдосконалити свою спроможність збирати й аналізувати дані. Оскільки багато довгострокових трендів лише розгортаються, своєчасні дії дозволяють підприємствам сформувавши для себе позитивне майбутнє. Наприклад, запровадження екологічного пакування або припинення тестування продуктів на тваринах не лише покращує екологічний стан, а й задає потрібні тенденції та репутацію для брендів, що впливає на вибір покупця, котрий має свої уподобання та думку. Підприємства, які нехтують сучасними тенденціями, часто піддаються критиці та швидко зазнають великих втрат.

Сучасний український споживач, який пережив надзвичайні випробування, стає більш чутливим до справжніх цінностей. Він прагне не просто якісного товару і послуги, а й щирості, соціальної відповідальності та патріотичної позиції бренду. Форуми, такі як UNIC Forum 2025, демонструють, що доброчесність і прозорість стають не просто моральними категоріями, а ключовими факторами інвестиційної привабливості та репутаційним капіталом, який формує довіру в умовах політичної та економічної невизначеності [7]. Нагороди за ділову репутацію, які вже вручаються в Україні, є сигналом для ринку, що прозорі рішення та етичне управління змінюють сприйняття країни у світі [12].

Важливого значення набувають такі риси керівників бізнесу як: винахідливість, активність, сучасність та підзвітність. Винахідливість допомагає знаходити нестандартні рішення, це може виявлятися у впровадженні нових технологій контролю якості, створенні програм навчання персоналу, розробці соціальних проєктів або співпраці з благодійними установами. Активність забезпечує постійний рух уперед, що у бізнесі означає готовність трансформуватися, пробувати й шукати нові моделі взаємодії зі споживачем. Підзвітність гарантує відповідальне виконання роботи, воно проявляється у дотриманні законів, етичних норм та обов'язковому виконанні обіцянок перед клієнтами й партнерами.

В умовах війни та післявоєнної відбудови такі риси, як винахідливість та активність, набувають особливого значення. Це підтверджують приклади українських підприємців-аграріїв, які, попри окупацію та знищення бізнесу, знаходять сили відновлювати виробництво, створювати робочі місця та підтримувати економіку країни. Програми на кшталт SEED (Sustainable, Empowering, Ethical, Diverse) від UN Global Compact допомагають таким підприємцям не лише вижити, а й модернізуватися, доводячи, що етичне, стійке та різноманітне підприємництво здатне відродити Україну навіть у найскладніших умовах [8].

Важливо також підкреслити, що етичне ведення бізнесу знижує ризики, пов'язані з державними інспекціями або змінами в законодавстві. Підприємства, які вже працюють за високими стандартами екологічної та соціальної відповідальності, менш схильні до посилення норм і штрафів. Це доводить, що етика бізнесу є не лише моральною категорією, а й економічно вигідною стратегією.

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що етика підприємництва – це багатокомпонентний інструмент, який допомагає суб'єктам господарювання виявляти проблеми, формувати коректні завдання та знаходити дієві шляхи їхнього подолання. Вона забезпечує прозорість бізнес-процесів, зміцнює довіру покупців, покращує корпоративну культуру та нарощує конкурентоспроможність підприємств. Етичний підхід є підґрунтям для сталого розвитку, а прояви винахідливості, активності й підзвітності визначають професійний рівень фахівця та його здатність діяти результативно в умовах сучасного ринку.

Етика бізнесу в Україні в контексті повоєнного відновлення виходить за рамки корпоративного управління і стає фундаментом національної стійкості та європейської інтеграції. Вона є не просто інструментом уникнення ризиків, а стратегічним вибором, що формує нову економічну культуру, засновану на довірі, підзвітності та повазі до людської гідності. Саме такий підхід дозволить залучити стійкі інвестиції, інтегруватися у світову економіку та збудувати сильну, прозору та конкурентоспроможну країну. Саме тому етика підприємництва залишається однією з головних умов успішної діяльності будь-якої сучасної компанії.

**Література:**

1. Чому прозорість – це не лише звітність, а й довіра // Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/projects/chomu-prozorist-810696/> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Бондаренко В. Етичні засади забезпечення якості продукції в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c8c80c25-c82f-46ff-8e7c-c924e9585f5d/content> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Гончаренко О. Корпоративна культура та етичний кодекс: сучасні виклики [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/content> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Клієнт new normal: як змінилися споживачі та що це означає для бізнесу // КМБС. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/client-new-normal> (дата звернення: 18.03.2026).
5. United Nations Development Programme (UNDP). Conflict-sensitive business conduct guides Ukraine's recovery [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://www.undp.org> (accessed: 18.03.2026).
6. Accountability Lab. Rebuilding Ukraine: Integrity, business, and the hard trade-offs [Electronic resource]. – 2026. – Available at: <https://accountabilitylab.org> (accessed: 18.03.2026).
7. Ukrainian Network for Integrity and Compliance (UNIC). UNIC Forum 2025: Integrity and Transparency as the Foundation of Sustainable Investment [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://unic.org.ua> (accessed: 18.03.2026).
8. UN Global Compact. As conflict rages in Ukraine, SEED program aims to revitalize entrepreneurial spirit [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://unglobalcompact.org> (accessed: 18.03.2026).
9. Міністерство економіки України. International Conference «Responsible Business for Ukraine’s Recovery: A Path to Sustainable Investment and European Integration» [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 18.03.2026).
10. Варналій З. С. Complementariness of social entrepreneurship and corporate social responsibility in the post-war reconstruction of Ukraine // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2025. – № (уточнити). – С. (уточнити).
11. Kichuk N., Yushyna A. Specificities of the ethical component of social entrepreneurship in Ukraine // Науковий вісник ОНЕУ. – 2025. – № (уточнити). – С. (уточнити).
12. Ukrainian Network for Integrity and Compliance (UNIC), ОБСЄ. Final Event Marks Completion of Business Integrity Project for SMEs in Ukraine [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://unic.org.ua> (accessed: 18.03.2026).

**Тимчук Анастасія Віталіївна,**

*студентка Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **ОСОБЛИВОСТІ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ SOFTSERVE ДЛЯ ЗАХІДНИХ РИНКІВ**

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій контент-маркетинг перетворився на один із ключових інструментів просування ІТ-компаній на міжнародних ринках. Для українських технологічних компаній, зокрема SoftServe, вихід на ринки США, Великої Британії, Канади та країн ЄС супроводжується необхідністю адаптації комунікаційних стратегій до специфічних вимог і очікувань іноземних B2B-клієнтів. Контент-маркетинг у цьому контексті виступає не лише інструментом залучення потенційних замовників, а й засобом формування бренду як надійного технологічного партнера.

SoftServe є одною з найбільших українських ІТ-компаній, що спеціалізується на наданні послуг аутсорсингу програмного забезпечення, цифрової трансформації та консалтингу. Компанія має офіси в 15 країнах світу та обслуговує клієнтів переважно в Північній Америці та Західній Європі [1]. Це визначає специфіку її маркетингової діяльності. Цільовою аудиторією є технологічні директори, директори з інформаційних технологій та менеджери з цифрової трансформації великих корпорацій, для яких ключову роль відіграє демонстрація компетентності, надійності та інноваційного потенціалу постачальника послуг.

Контент-маркетингова стратегія SoftServe для західних ринків базується на кількох ключових принципах. По-перше, компанія активно публікує thought leadership контент: аналітичні статті, галузеві дослідження, технічні white papers та звіти про тенденції ринку [2]. Такий підхід відповідає моделі AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) у B2B-секторі, де рішення про вибір підрядника ухвалюється тривалий час і потребує підтвердження експертизи. По-друге, SoftServe інтенсивно використовує кейс-стадії, що демонструють конкретні результати реалізованих проєктів для клієнтів із Fortune 500 та інших відомих компаній. Для західної аудиторії такі матеріали слугують доказом спроможності виконати завдання відповідного масштабу та складності.

Важливою складовою контент-стратегії компанії є ведення корпоративного блогу та публікація відеоматеріалів на платформі YouTube. Відповідно до досліджень у галузі цифрового маркетингу, відеоконтент демонструє значно вищий рівень залученості порівняно з текстовими форматами [3]. SoftServe використовує відеоінтерв'ю з інженерами та архітекторами рішень, вебінари, доповіді на міжнародних конференціях, що підкреслює інтеграцію компанії у глобальну технологічну екосистему. Такі формати особливо ефективні для просування на ринках США та Великої Британії, де довіра до бренду формується через демонстрацію реальних людей та їхньої компетентності.

Окремої уваги заслуговує стратегія розповсюдження контенту через платформу LinkedIn, яка є основним каналом B2B-комунікацій у США та Європі. SoftServe системно публікує матеріали від імені компанії та корпоративних амбасадорів – провідних спеціалістів і керівників. Це відповідає концепції employee advocacy, яка, за даними галузевих досліджень, підвищує органічне охоплення публікацій у кілька разів [4]. Локалізація контенту є також важливим елементом стратегії. Матеріали адаптуються відповідно до регіональних особливостей ринку, зокрема специфіки регуляторного середовища або галузевих пріоритетів.

Ефективність контент-маркетингу SoftServe підтверджується показниками впізнаваності бренду: компанія стабільно входить до рейтингів провідних аутсорсингових постачальників від Clutch, Gartner та Forbes. Рейтинги засновані на відгуках клієнтів і оцінці ринкового позиціонування, що свідчить про успішну реалізацію стратегії формування бренду як надійного і компетентного партнера [5]. Водночас контент-маркетинг SoftServe включає SEO-оптимізацію ресурсів під запити, типові для процесу вибору IT-постачальника, що забезпечує стабільний приплив органічного трафіку з цільових ринків.

Загалом, контент-маркетинг SoftServe для західних ринків є комплексною, багатоканальною стратегією, спрямованою на формування бренду технологічного лідера та залучення клієнтів через демонстрацію експертизи. Компанія ефективно поєднує thought leadership, кейс-стадії, відеоконтент та соціальні медіа для охоплення цільової аудиторії у форматах, що відповідають специфіці B2B-ринків Північної Америки та Західної Європи. Особливостями цього підходу є висока якість і технічна глибина матеріалів, орієнтованість на конкретні галузі замовника, а також активне використання особистих брендів співробітників як інструменту розширення органічного охоплення. Такий підхід може слугувати моделлю для інших українських IT-компаній, що прагнуть успішно вийти та закріпитись на конкурентних міжнародних ринках.

### **Література:**

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2021. 224 с.
2. Пулізі Д. Контент-маркетинг: нова наука. Харків : Фабула, 2020. 320 с.
3. Content Marketing Institute. B2B Content Marketing: Benchmarks, Budgets, and Trends. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/research> (дата звернення: 12.03.2026).
4. SoftServe : офіційний корпоративний сайт. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Clutch.co. Top IT Outsourcing Companies: SoftServe Profile. URL: <https://clutch.co/profile/softserve> (дата звернення: 13.03.2026).

**Токарчук Христина Анатоліївна,**  
*студентка, Національний університет «Острозька академія».*  
*Науковий керівник: Фоміних Мар'яна Василівна, викладачка*  
*кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 339.138

## МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЛІНІЙКИ СМАРТФОНІВ «SAMSUNG GALAXY A»

В умовах глобальної економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності споживачі все частіше орієнтуються на пристрої, що пропонують флагманські характеристики за доступною ціною, зокрема орієнтуються на мобільні пристрої, де сегмент смартфонів середнього класу став ключовим полем конкурентної боротьби.

Лінійка Samsung Galaxy A є стратегічно важливим інструментом компанії для утримання лідерських позицій та протидії експансії китайських брендів, таких як Xiaomi, realme, vivo. Маркетинговий підхід до позиціонування цієї серії базується на концепції «Технології, доступні кожному» – перенесенні топових технологій (AMOLED-дисплеї, захист IP67, багатомодульні камери) у масовий сегмент.

У сучасних умовах високої конкуренції на глобальному ринку смартфонів стратегічне позиціонування виступає ключовим інструментом формування конкурентних переваг. Відповідно до теорії маркетингу, продукт повинен займати чітке місце у свідомості споживача та формує його унікальну ціннісну пропозицію [1]. Лінійка Samsung Galaxy A компанії Samsung Electronics демонструє приклад системного маркетингового підходу, побудованого навколо концепції «Технології, доступні кожному».

Згідно з офіційною інформацією на сайті Samsung, серія Galaxy A створена для поєднання сучасних інновацій із доступною ціною, забезпечуючи широкий спектр функцій для масового споживача [3]. У матеріалах компанії підкреслюється, що смартфони цієї серії поєднують стильний дизайн, продуктивність, якісні камери та довготривалу автономність, що робить їх оптимальним вибором для широкої аудиторії.

Концепція «Технології, доступні кожному» реалізується через механізм каскадного впровадження інновацій. Технологічні рішення, які спочатку з'являються у флагманській лінійці Samsung Galaxy S, поступово інтегруються в серію Galaxy A. Йдеться про AMOLED-дисплеї, багатомодульні камери з алгоритмами штучного інтелекту, підвищену частоту оновлення екрану, швидку зарядку, підтримку 5G та програмну оптимізацію [3].

Samsung у своїх офіційних публікаціях зазначає, що серія Galaxy A покликана зробити передові мобільні технології доступнішими для ширшого кола користувачів, зменшуючи розрив між преміальним і середнім сегментами [4]. Таким чином, стратегія компанії відповідає принципу розширення ціннісної пропозиції для масового ринку.

Отже, рубрика «Технології, доступні кожному» є не лише рекламною комунікацією, а стратегічною основою позиціонування серії Galaxy A у середньому сегменті.

Конкурентоспроможність смартфонів середнього сегмента визначається здатністю бренду забезпечити оптимальний баланс між ціною, якістю та функціональністю. Саме ця триєдина модель формує споживчу цінність продукту [2].

Цінова стратегія побудована таким чином, щоб забезпечити відчуття «розумної покупки»: споживач отримує сучасні технології без необхідності сплачувати за преміальний статус. При цьому бренд Samsung зберігає певну репутаційну надбавку, що обумовлена високою довірою до компанії та розвинутою сервісною інфраструктурою [5].

Якість продукції є важливим елементом позиціонування. В офіційних матеріалах Samsung зазначається про довгострокову підтримку програмного забезпечення, регулярні оновлення безпеки та стабільність роботи пристроїв [3].

Для споживача середнього сегмента якість означає надійність і прогнозованість експлуатації. Наявність офіційної гарантії, сервісного обслуговування та підтримки програмного забезпечення підвищує довіру до бренду та зменшує ризик покупки.

Функціональні характеристики смартфонів Galaxy A відповідають актуальним потребам користувачів: мобільна фотографія, соціальні мережі, перегляд відео, дистанційне навчання та мобільні ігри. На офіційному сайті зазначається, що моделі серії A оснащені якісними дисплеями, ємними акумуляторами, багатомодульними камерами та підтримкою сучасних мереж зв'язку, включаючи 5G у відповідних моделях [3; 4].

Таким чином, функціонал серії A не є надлишковим, але забезпечує повне задоволення базових та розширених потреб споживачів середнього сегмента. Це дозволяє підтримувати баланс між собівартістю виробництва та споживчою цінністю продукту.

Сегментація ринку є важливим етапом маркетингової діяльності підприємства [1], серія Galaxy A орієнтована на:

- молодь віком 16–30 років;
- студентів;
- молоді сім'ї;
- користувачів, які переходять із бюджетного сегмента до середнього.

З точки зору демографічної та поведінкової сегментації, це споживачі, які активно використовують смартфон у повсякденному житті, приділяють увагу мобільній фотографії, соціальним мережам та цифровому контенту, але водночас чутливі до ціни [3].

Комунікаційна стратегія базується на демонстрації реальних сценаріїв використання пристроїв: створення фото- та відеоконтенту, онлайн-спілкування, навчання, розваги. Акцент робиться на універсальності та практичності моделей. Застосовується багатоканальний підхід: цифрові платформи, соціальні мережі, офіційні вебресурси, співпраця з роздрібними мережами, програми обміну

пристроїв (trade-in). Така система забезпечує широку представленість продукції та високий рівень впізнаваності серії.

Отже, маркетинговий підхід до позиціонування лінійки Samsung Galaxy A ґрунтується на реалізації концепції «Технології, доступні кожному», що передбачає демократизацію інновацій та перенесення функціональних рішень із флагманського сегмента до середнього. Компанія Samsung Electronics послідовно формує ціннісну пропозицію, орієнтовану на масового споживача, забезпечуючи доступ до сучасних технологій без значного фінансового навантаження. Такий підхід дозволяє зміцнювати конкурентні позиції бренду в найбільш місткому сегменті ринку та формувати стійке сприйняття серії Galaxy A як оптимального вибору за співвідношенням ціни та можливостей.

Важливою складовою успіху серії є збалансованість між ціною, якістю та функціональністю. Раціональна цінова політика, підтримка високих стандартів якості, програмне оновлення пристроїв та адаптація характеристик до реальних потреб користувачів створюють комплексну конкурентну перевагу. Орієнтація на чітко визначені цільові сегменти та використання інтегрованої системи маркетингових комунікацій забезпечують стабільний попит і довгострокову лояльність споживачів. Таким чином, серія Galaxy A є прикладом ефективного стратегічного позиціонування в умовах динамічного та висококонкурентного ринку смартфонів. Дослідження стратегії позиціонування Galaxy A дозволяє проаналізувати, як бренд успішно поєднує емоційну прив'язаність до екосистеми Samsung із раціональними перевагами продукту, формуючи лояльність серед молодіжної аудиторії та активних користувачів соціальних мереж. Вивчення цього досвіду є критично важливим для розуміння сучасних механізмів адаптації глобальних корпорацій до мінливих запитів споживачів.

### **Література:**

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інноваційний розвиток. Суми : Університетська книга, 2019. 1134 с.
3. Смартфони Galaxy A : офіційний сайт Samsung Україна. URL: <https://www.samsung.com/ua/smartphones/galaxy-a> (дата звернення: 26.02.2026).
4. Samsung Newsroom Україна : офіційний сайт. URL: <https://news.samsung.com/ua> (дата звернення: 26.02.2026)
5. Про Samsung Electronics : офіційний сайт Samsung Україна. URL: <https://www.samsung.com/ua/about-us> (дата звернення: 26.02.2026).

**Трубникова Софія Андріївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 005.95/.96-053.6:331.5

## **ПОКОЛІННЯ Z НА РИНКУ ПРАЦІ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ**

У сучасних умовах трансформації ринку праці особливого значення набуває дослідження покоління Z, як нової соціально-економічної категорії працівників. До цього покоління відносять осіб, народжених приблизно у період з середини 1990-х до початку 2010-х років, які вже активно інтегруються у професійне середовище та формують нові вимоги до організації праці.

Актуальність теми зумовлена тим, що покоління Z вже становить значну частку робочої сили (очікується до 27% у найближчі роки). Ефективне управління цією категорією працівників є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Метою даних тез є визначення ключових характеристик покоління Z та обґрунтування особливостей управління персоналом цієї категорії працівників.

Покоління Z є першим поколінням, яке повністю сформувалося в умовах цифровізації суспільства, що визначає їхню високу технологічну обізнаність, швидку адаптацію до змін та здатність працювати з інформаційними ресурсами. Це покоління характеризується прагненням до швидкого результату, індивідуалізації праці та високими очікуваннями щодо роботодавця.

Однією з ключових особливостей покоління Z є орієнтація на змістовну та соціально значущу роботу. Дослідження показують, що близько 86% представників цього покоління вважають важливим наявність «сенсу» у роботі, а 75% враховують соціальну місію компанії при виборі місця працевлаштування. Це зумовлює необхідність розвитку корпоративної соціальної відповідальності як інструменту залучення персоналу.

Важливою характеристикою є також прагнення до гнучких форм зайнятості. Покоління Z надає перевагу дистанційній або гібридній роботі, що дозволяє поєднувати професійну діяльність із особистим життям. За результатами досліджень, понад 60% представників покоління віддають перевагу гібридному формату роботи, а значна частина готова змінити роботу у разі відсутності гнучкості.

Це свідчить про зміну традиційних підходів до організації праці та необхідність впровадження нових моделей управління, орієнтованих на результат, а не на процес.

Ще однією важливою рисою покоління Z є підвищена увага до балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Представники цього покоління більш чутливі до емоційного вигорання, стресу та психологічного комфорту, що впливає на їхню продуктивність та лояльність до організації.

З огляду на це, підприємствам доцільно впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я, гнучкі графіки роботи та додаткові соціальні гарантії.

Особливості мотивації покоління Z також відрізняються від попередніх поколінь. Для них важливими є не лише матеріальні стимули, але й можливості професійного розвитку, навчання та самореалізації. Водночас дослідження свідчать, що представники цього покоління мають коротший цикл перебування на одному робочому місці (у середньому близько одного року), що пов'язано з пошуком кращих можливостей розвитку.

Це створює додаткові виклики для підприємств у сфері утримання персоналу та формування ефективної кадрової політики.

Покоління Z надає перевагу демократичним стилям управління, які передбачають відкриту комунікацію, прозорість та зворотний зв'язок. Значна частина молодих працівників очікує регулярного фідбеку від керівництва, що сприяє підвищенню їхньої залученості.

Традиційні авторитарні підходи до управління втрачають ефективність, що вимагає трансформації лідерських практик у напрямі партнерської взаємодії.

Управління поколінням Z потребує комплексного підходу, який враховує їхні цінності, очікування та поведінкові особливості. Зокрема, до основних напрямів удосконалення системи управління персоналом слід віднести:

- впровадження гнучких форм організації праці;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності та місію;
- забезпечення можливостей професійного розвитку;
- використання цифрових інструментів управління;
- формування відкритого стилю лідерства.

Отже, покоління Z є важливим елементом сучасного ринку праці, який суттєво впливає на трансформацію системи управління персоналом. Його представники характеризуються високим рівнем цифрової компетентності, орієнтацією на гнучкість, самореалізацію та баланс між роботою і особистим життям. Ефективне управління поколінням Z передбачає відхід від традиційних підходів та впровадження інноваційних HR-практик, спрямованих на підвищення мотивації, залученості та лояльності працівників. Успішна адаптація підприємств до нових вимог дозволить не лише залучати талановиту молодь, але й підвищити загальну ефективність діяльності організації.

### Література:

1. Zahra Y., Handoyo S., Fajrianti F. A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review // *SA Journal of Industrial Psychology*. 2025. Vol. 51. URL: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2263/4293>
2. Deloitte. 2025 Gen Z and Millennial Survey // *Deloitte Insights*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>
3. Deloitte. Deloitte Global's 2025 Gen Z and Millennial Survey // Deloitte Press Release. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/kz/en/about/press-room/deloitte-2025-gen-z-and-millennial-survey>

4. Kelly J. Gen Z's takeover and redefining the workplace // *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2025/04/01/gen-zs-takeover-and-redefining-the-workplace>
5. Robinson B. Gen Z is re-writing the rules of workplace careers in 2025 // *Forbes*. 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2025/05/17/gen-z-is-re-writing-the-rules-of-workplace-careers-in-2025>
6. Randstad Enterprise. The Gen Z workplace blueprint. 2025. URL: <https://www.randstadenterprise.com/insights/workplace-equity/randstad-2025-gen-z-report>

**Угрин Богдан Васильович,**

аспірант, здобувач третього рівня вищої освіти «доктор філософії»

за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини»,

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль.

*Науковий керівник: Іващук Ірина Олегівна, професорка, д. е. н., професорка кафедри міжнародної економіки Західноукраїнського національного університету, м. Тернопіль.*

УДК 336:330.34(477):339.9

## **ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ БАГАТОВЕКТОРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Економічний розвиток України в умовах війни визначає інші пріоритети, ніж у довоєнний період, але при цьому у фокусі залишаються питання соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, тощо. З іншого боку, мілітаризація економіки є очевидною, тому значна частина фінансових ресурсів акумулюється саме в оборонній сфері (у 2025 р. саме з цієї причини було кілька разів внесено зміни в Державний бюджет України). Аналіз структури видатків Державного бюджету України у 2025 р. демонструє саме цю тенденцію: «у 2025 році на національну безпеку і оборону держави спрямовано загальний ресурс у сумі 3828,8 млрд грн, що становить 43,3 відсотка очікуваного обсягу ВВП і на 853,0 млрд грн більше ніж у 2024 році» [1]. Незважаючи на виклики війни, економіка України продовжує зростати, проте нижчими темпами: за 2023-2025 рр. спостерігається сповільнення економічного зростання з 5,5% у 2023 р. до 1,8% у 2025 р. (очікуване фактичне значення) [1]. Важливу роль у цих процесах продовжує відігравати зовнішня допомога – «у 2025 році кошти надходжень від міжнародних партнерів (від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ) становили 14,4 відсотка (554,8 млрд грн) всіх доходів державного бюджету за рік» [1].

Тому об'єктивно, що у більшості досліджень повоєнне відновлення України пов'язують саме із євроінтеграційним вектором та співпрацею з країнами Європейського Союзу. Зокрема, українські науковці Л. Войтович та М. Федик вважають, що повоєнне відновлення для успішної інтеграції потребуватиме: залучення міжнародних інвестицій, створення сприятливого інвестиційного клімату, відновлення критичної інфраструктури та промисловості, енергетична незалежність, збереження та розвиток трудових ресурсів [2].

Безперечно, повоєнне відновлення потребуватиме значних фінансових ресурсів, бо за розрахунками «станом на 31 грудня 2025 року загальна вартість реконструкції та відновлення в Україні становить майже 588 мільярдів доларів США (понад 500 мільярдів євро)» [3]. Фінансова складова повоєнного відновлення України набуває важливого значення, адже цей процес охоплює внутрішні структурні реформи, міжнародну фінансову підтримку, продовження економічної інтеграції з Європейським Союзом, розширення присутності у світі та міжнародного партнерства. Проведемо SWOT-аналіз фінансових детермінант повоєнного відновлення України в умовах багатовекторної інтеграції (табл. 1).

Таблиця 1

**SWOT-аналіз фінансових детермінант повоєнного відновлення України  
в умовах багатовекторної інтеграції\***

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність широкої міжнародної підтримки та акумуляція зовнішніх фінансових ресурсів.	Значна залежність від зовнішніх джерел фінансування.
Вигідне географічне розташування для логістичного та торговельного хабу.	Обмеженість внутрішніх інвестиційних можливостей, недостатній розвиток ринку капіталу та фондового ринку.
Великий аграрний, ресурсний, технологічний потенціал економіки та людський капітал.	Високий рівень державного боргу та бюджетного дефіциту.
Досвід адаптації фінансової системи до кризових умов.	Нерівномірний економічний розвиток регіонів.
Високий рівень розвитку цифрових державних сервісів.	Руйнування інфраструктури, демографічні втрати та трудова міграція.
Активна роль територіальних громад та фінансова децентралізація.	Бюрократичні бар'єри.
Можливості	Загрози
Залучення інвестицій з різних регіонів світу.	Безпекові ризики.
Розвиток України як транзитного логістичного та торговельного центру.	Посилення конкуренції за інвестиції на глобальному ринку.
Використання міжнародних фінансових інституцій для довгострокового фінансування відбудови.	Ризик боргової залежності від зовнішніх кредиторів.
Створення нових виробничих ланцюгів та формування нових економічних партнерств.	Коливання світових фінансових ринків та економічні кризи.
Розвиток інноваційних секторів економіки.	Збереження сировинної моделі економіки.
Модернізація транспортної та енергетичної інфраструктури.	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

\*Побудовано автором.

Фінансові детермінанти повоєнного відновлення України слід розглядати як систему чинників, які формують можливості для відновлення економічного, виробничого та людського потенціалу країни для забезпечення довгострокового розвитку та інноваційного зростання в контексті глобальної інтеграції. До таких фінансових детермінант пропонуємо віднести: макрофінансову стабільність, міжнародну фінансову підтримку, розвиток фінансової системи, державно-приватне партнерство, ефективність державних інституцій, залучення приватних інвесторів, розвиток системи страхування ризиків та розвиток гарантійних програм та ін. Повоєнне відновлення України не буде фокусуватися лише на відновленні інфраструктури, а й на формуванні нових інституцій та повноцінну інтеграцію у глобальний простір. Україна реалізує багатовекторну політику інтеграції, диверсифікуючи фінансові та економічні зв'язки між країнами, що дає можливість підвищити стійкість до геополітичних та економічних ризиків.

Таким чином, в контексті повоєнного відновлення для України, зважаючи на тему дослідження, актуальними буде два питання: які вектори будуть пріоритетними в процесі глобальної економічної інтеграції і якою буде оптимальна структура фінансування (чи зуміє країна сформувавши таку структуру та залучити зовнішні ресурси в достатній кількості і на що будуть спрямовані ці кошти). І в обох випадках розглянуті фінансові детермінанти будуть відігравати важливу роль.

### **Література:**

1. Бюджет 2025 року. Міністерство фінансів України. URL : [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_of\\_2025-770](https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770)
2. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>
3. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 2026. URL : <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

**Хоровська Ольга Вікторівна,**  
*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

## **АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ RUSLAN BAGINSKIY НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку індустрії моди особливого значення набуває формування ефективної маркетингової стратегії брендів. Саме правильно сформована стратегія дозволяє компаніям не лише виходити на міжнародний ринок, а й утримувати стабільні конкурентні позиції серед великої кількості виробників. У цьому контексті важливими є дослідження товарної та марочної політики підприємства, визначення цільової аудиторії, аналіз конкурентного середовища та використання сучасних маркетингових комунікацій.

Одним із яскравих прикладів успішного розвитку українського бренду на міжнародному ринку є бренд Ruslan Baginskiy, який спеціалізується на створенні дизайнерських головних уборів та аксесуарів. Він був заснований у 2015 році українським дизайнером Русланом Багінським і за відносно короткий період часу здобув широку популярність у світі моди. Продукція бренду представлена у багатьох країнах світу та користується попитом серед відомих особистостей, стилістів і поціновувачів дизайнерських аксесуарів.

Основою успіху бренду є поєднання унікального дизайну, високої якості матеріалів та ручної роботи. Головні убори Ruslan Baginskiy відзначаються впізнаваним стилем, що поєднує класичні форми з сучасними модними тенденціями. Важливим елементом ідентифікації продукції є фірмовий логотип RB, який став впізнаваним символом бренду на світовому ринку. Крім того, Ruslan Baginskiy часто випускає обмежені колекції, що підкреслює ексклюзивність продукції та формує відчуття унікальності для споживачів.

Товарна політика бренду зосереджена на різних типах головних уборів: кепки, капелюхи, панамы, берети та інші аксесуари. Кожна колекція має власну концепцію та стиль, що дозволяє бренду підтримувати інтерес споживачів та регулярно оновлювати асортимент. Такий підхід сприяє формуванню стабільного попиту на продукцію Ruslan Baginskiy та зміцненню його позицій у сегменті преміальних аксесуарів.

Особливу увагу в маркетинговій стратегії бренду приділено визначенню цільової аудиторії та дослідженню її потреб. Аналіз показав, що переважно клієнтами Ruslan Baginskiy є люди віком приблизно 31–45 років із середнім або високим рівнем доходу. Це споживачі, які цікавляться модою, слідкують за сучасними тенденціями та прагнуть підкреслити власний стиль за допомогою дизайнерських аксесуарів. Для такої аудиторії важливими є не лише функціональні характеристики товару, а й його естетична цінність, брендова репутація та можливість самовираження.

Важливим компонентом розвитку бренду є ефективне використання маркетингових комунікацій. Ruslan Baginskiy активно використовує цифрові канали просування, зокрема соціальні мережі, серед яких особливе значення мають Instagram та TikTok. Через ці платформи бренд демонструє нові колекції,

створює іміджевий контент, співпрацює з відомими особистостями та формує емоційний зв'язок із аудиторією. Використання візуального контенту, модних фотосесій та відео дозволяє ефективно презентувати продукцію та підвищувати рівень впізнаваності бренду.

Крім того, важливу роль у популяризації бренду Ruslan Baginskiy відіграє співпраця з відомими особистостями та лідерами думок. Його дизайнерську продукцію носять світові знаменитості, що значно підвищує його популярність та сприяє формуванню престижного іміджу. Такий підхід є ефективним інструментом маркетингових комунікацій, оскільки дозволяє швидко привертати увагу нових споживачів та зміцнювати довіру до бренду.

Отже, цілком очевидним є той факт, що успіх бренду Ruslan Baginskiy на міжнародному ринку зумовлений комплексним підходом до формування маркетингової стратегії. Поєднання унікального дизайну, високої якості продукції, чітко визначеної цільової аудиторії та активного використання сучасних маркетингових комунікацій забезпечує бренду стабільний розвиток та конкурентні переваги у сфері модних аксесуарів.

### **Література:**

1. Офіційний сайт бренду Ruslan Baginskiy: <https://ruslanbaginskiy.ua/>
2. Публікації про участь бренду у світових модних подіях: <https://vogue.ua/article/fashion/brend/vogue-ua-showcase-2024-brend-ruslan-baginskiy-54967.html>
3. Матеріали про бренд: <https://elle.ua/ludi/interview/slova-pidtrimki-pererostayut-v-plidnu-spiivpracyu-dizayner-ruslan-baginskiy/>

**Челик Аліна Василівна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ: РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ**

У сучасних умовах функціонування організацій питання ефективного управління персоналом набуває дедалі більшого значення. Загалом, будь-який трудовий колектив не може існувати без певних суперечностей, адже люди відрізняються своїми поглядами, досвідом, цінностями та підходами до виконання роботи. Саме тому конфлікти є природним явищем у діяльності організації.

Не зважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як негативне явище, вони можуть мати і позитивний вплив, зокрема сприяти розвитку колективу та виявленню проблем [2]. Водночас, якщо конфлікти залишаються невирішеними або управляються неефективно, це призводить до погіршення психологічного клімату, зниження продуктивності праці та навіть до втрати працівників.

Особливу роль у виникненні та розвитку конфліктів відіграє комунікація. Всупереч поширеній думці, причиною більшості конфліктів є не самі розбіжності, а неправильне або недостатнє спілкування між людьми. Отож, дослідження ролі комунікації в управлінні конфліктами є актуальним і важливим для сучасного менеджменту.

Конфлікт у колективі можна визначити як зіткнення інтересів, думок або позицій між працівниками чи групами працівників [4]. Конфлікти виникають через низку причин, серед яких обмеженість ресурсів, різниця в цілях, нерівномірний розподіл обов'язків, особистісні відмінності.

Однією з ключових причин конфліктів виступає саме неефективна комунікація. Часто працівники неправильно розуміють один одного через нечітко сформульовані завдання, відсутність зворотного зв'язку або небажання вислухати співрозмовника. Крім того, інформація може спотворюватися під час передавання, що також провокує непорозуміння.

Не зважаючи на це, комунікація виконує не лише негативну, а й позитивну функцію. Вона є основним інструментом вирішення конфліктів. Ефективна комунікація передбачає відкритість, чесність, взаємоповагу та здатність до активного слухання. Важливо не лише висловлювати свою позицію, а й розуміти точку зору іншої сторони [1].

У процесі управління конфліктами значну роль відіграє керівник. Саме він має створювати умови для відкритого діалогу, своєчасно реагувати на конфліктні ситуації та обирати відповідні методи їх вирішення. Існує кілька основних стратегій поведінки в конфлікті: конкуренція, компроміс, співпраця, уникнення та пристосування.

Найбільш ефективною вважається стратегія співпраці, оскільки вона дозволяє врахувати інтереси обох сторін і знайти оптимальне рішення. Водночас у деяких ситуаціях доцільним може бути і компроміс або навіть уникнення конфлікту, залежно від обставин.

Важливим аспектом є також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Якщо в організації налагоджена система комунікації, працівники відчують довіру один до одного та до керівництва, що значно знижує ймовірність виникнення конфліктів. Загалом, можна стверджувати, що ефективна комунікація є основою не лише для вирішення конфліктів, але й для їх попередження.

Конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якого трудового колективу [3]. Всупереч поширеному уявленню, вони не завжди мають негативний характер. Однак їх наслідки значною мірою залежать від того, як саме вони вирішуються.

Таким чином, ключову роль у виникненні та врегулюванні конфліктів відіграє комунікація. Неefективне спілкування часто стає причиною конфліктів, тоді як ефективна комунікація сприяє їх попередженню та конструктивному вирішенню. Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно розвивати комунікативні навички працівників, забезпечувати відкритість інформації та формувати культуру взаємоповаги в колективі. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівник, який має бути не лише організатором, але й ефективним комунікатором.

#### **Література:**

1. Омельчук С.А. Управління комунікаціями та конфліктами в трудовому колективі.
2. Сумець О. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом. – Київ: Центр учбової літератури, 2011.
4. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання. – Київ: КНЕУ, 2003.

**Черних Анастасія Віталіївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія»,*

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки.*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## **МІЖНАРОДНИЙ РУХ КАПІТАЛУ: МІЖ РОЗВИТКОМ І ВРАЗЛИВІСТЮ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Міжнародний рух капіталу давно перестав бути «фоном» глобалізації й перетворився на один із ключових чинників, що визначають динаміку світової економіки, нерівність розвитку та вразливість країн до криз. Ключова проблема, полягає в суперечливості міжнародної мобільності капіталу, де з одного боку, вона відкриває доступ до ресурсів, технологій і ринків, а з іншого – посилює фінансову нестабільність, поглиблює боргові дисбаланси й звужує простір економічного суверенітету держав. Отже постає питання як знайти баланс між вигодами й ризиками міжнародного руху капіталу.

У категоріальному плані міжнародний рух капіталу можна визначити як переміщення фінансових ресурсів між країнами з метою отримання вищого доходу, диверсифікації ризиків або реалізації стратегічних цілей інвесторів. У сучасній літературі підкреслюється, що він охоплює як рух власного капіталу (прямі та портфельні інвестиції), так і позичковий капітал (міжнародні кредити, облігації, інші боргові інструменти), і тому структура цих потоків та їхня волатильність визначають, чи стає міжнародний рух капіталу драйвером розвитку, чи джерелом фінансових шоків.

Класичні й неокласичні теорії пояснюють міжнародний рух капіталу як наслідок різниці у граничній продуктивності капіталу, де ресурси перетікають туди, де вища очікувана норма прибутку, нижчі витрати або наявні унікальні фактори виробництва (ресурси, ринки збуту, кваліфікована робоча сила). У рамках неокласичної моделі відкритої економіки це має приводити до вирівнювання відсоткових ставок і продуктивності між країнами, сприяючи глобальній ефективності [1, с. 105].

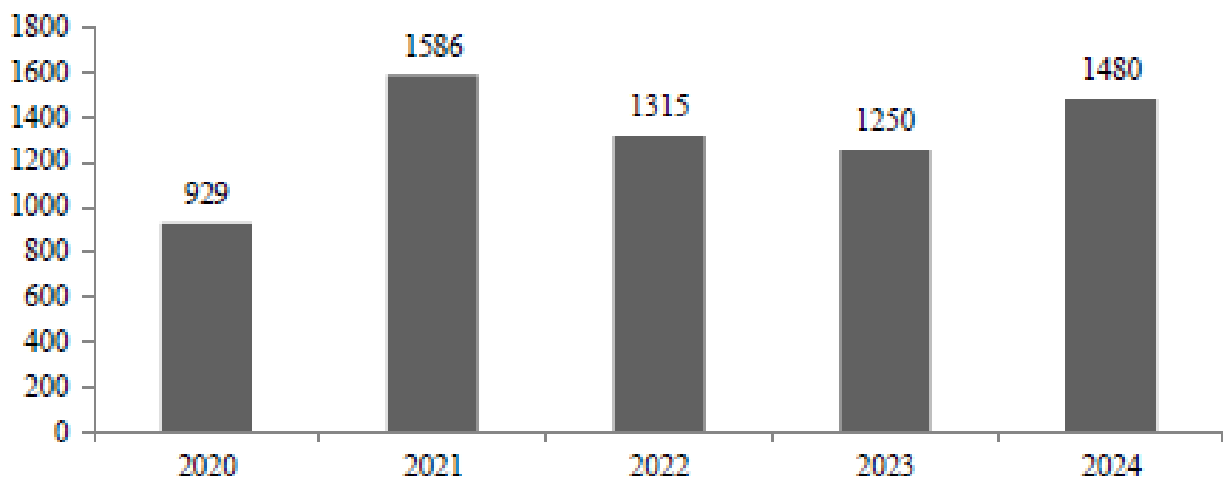
Однак на практиці видно, що капітал часто «пливе вгору» – з країн, що розвиваються, до розвинених, а не навпаки. Це породило відомий «парадокс Лукаса» і актуалізувало інші підходи, такі як інституційний (роль прав власності, якості регулювання й судової системи), поведінковий (надмірний оптимізм, стадна поведінка інвесторів), а також критичні концепції, які підкреслюють асиметрію влади між центром і периферією світової економіки.

У макроекономічному вимірі ключовим інструментом аналізу став підхід «неможливої трійці», де країна не може одночасно мати фіксований валютний курс, повну мобільність капіталу й незалежну грошово-кредитну політику [5].

Відповідно, вибір режиму валютно-курсової політики неминуче пов'язаний із глибиною інтеграції в міжнародні фінансові ринки і чим вища відкритість рахунку капіталу, тим жорсткіші обмеження для автономної монетарної політики.

Сучасні дослідження МВФ показують, що ефекти притоку капіталу залежать від структури фінансового ринку, якості інституцій і того, які саме інструменти домінують – стійкіші довгострокові потоки (насамперед прямі іноземні інвестиції – ПІІ), тоді як портфельні й короткострокові боргові інструменти є значно більш волатильними й схильними до «раптових зупинок». Це ставить перед країнами, що розвиваються, завдання не просто лібералізувати рух капіталу, а сформувати якісну структуру цих потоків [4].

Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу, а саме після кризи 2008–2009 років, показують, що міжнародний рух капіталу характеризується хвилеподібною динамікою, тобто періоди відносного зростання змінюються фазами різкого скорочення. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна Росії проти України стали черговими шоками, що змінили географію та структуру потоків. Отже, за даними ЮНКТАД (Конференції Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку), глобальні потоки прямих іноземних інвестицій у 2022 році скоротилися на 12 % – до приблизно 1,3 трлн. доларів США, після відновлення у 2021 році до докризового рівня. У 2023 році зниження тривало і світові обсяги ПІІ впали ще на 5 %, до 1,2 трлн. доларів, що свідчить про закріплення тенденції «низьких» інвестицій у контексті множинних криз, а особливо тривожним є той факт, що найбільше від скорочення ПІІ постраждали країни, що розвиваються, тоді як частина розвинених економік змогла частково компенсувати втрати за рахунок внутрішніх стимулів та перерозподілу капіталу у «безпечні гавані». 2024 показує зростання на 18% до майже 1,5 трлн. доларів (рис. 1).



**Рисунок 1 – Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ), млрд дол. США, 2020–2024 рр., млрд дол. США**

ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) фіксує, що у першій половині 2025 року глобальні потоки ПІІ залишалися на відносно низькому рівні – близько 663 млрд. доларів, демонструючи різноспрямовану динаміку по кварталах та суттєві регіональні відмінності. Паралельно знижується частка нових виробничих проєктів, тоді як все більша частина потоків пов'язана з внутрішньогруповими фінансовими трансакціями й

операціями з інтелектуальною власністю, що ускладнює їхній вплив на реальну економіку.

Окремим аспектом є зростання розриву між потребами в інвестиціях для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та фактичними обсягами фінансування. За оцінками ЮНКТАД, щорічний дефіцит інвестицій у ЦСР зріс до близько 4 трлн. доларів, тоді як приватні потоки капіталу переважно спрямовуються не в найбільш уразливі країни, а в юрисдикції з кращими інституціями та нижчим ризиком, тому міжнародний рух капіталу в його теперішній формі лише частково виконує функцію глобального перерозподілу ресурсів на користь відсталих регіонів.

Для країн, що розвиваються й ринків, що формуються, МВФ відзначає водночас певне «здоровіше» співвідношення видів потоків, так ПІІ у середньому залишаються більш стабільним і довгостроковим джерелом фінансування, тоді як портфельні вливання демонструють значну чутливість до глобальних факторів – від зміни монетарної політики ФРС США до хвиль геополітичної напруги. У цьому контексті міжнародний рух капіталу дедалі більше нагадує систему сполучених посудин, де внутрішньоекономічні параметри (ставка, інфляція, борг) переплетені з глобальними «push-факторами» (світова ліквідність, глобальний ризик-апетит) та «pull-факторами» (інституційна якість, перспективи зростання конкретної країни) [4].

У нормативному вимірі міжнародний рух капіталу часто постає як безумовне благо, тобто він забезпечує доступ до зовнішніх ресурсів, дозволяє фінансувати інвестиційні проєкти понад внутрішні заощадження, сприяє трансферу технологій та управлінських практик, стимулює конкуренцію на внутрішніх ринках. Для країн, що відновлюються після війни, як у випадку України, важливим стає особливо той сегмент міжнародного руху капіталу, який пов'язаний із прямими іноземними інвестиціями та інвестиційною кооперацією.

Динаміка та зміни ПІІ і портфельних інвестицій представлені в таблиці 1. Дослідження, присвячені повоєнній реконструкції територій України, демонструють, що міжнародне інвестиційне співробітництво здатне не тільки забезпечити притік коштів, але й створити нові робочі місця, сприяти технологічному оновленню та стати каталізатором структурної модернізації регіонів [2, с. 133].

Таблиця 1

**Структура міжнародних потоків капіталу 2020–2024 рр., млрд. дол. США**

Рік	Прямі іноземні інвестиції	Портфельні інвестиції (акції+облігації)
2020	929	-505
2021	1 586	+830
2022	1 315	-150
2023	1 250	+230
2024	1 480	+410

Однак ті ж механізми, які роблять міжнародний рух капіталу джерелом розвитку, одночасно створюють серйозні ризики, адже висока мобільність короткострокового капіталу робить багато економік вразливими до різких змін настроїв інвесторів. «Раптові зупинки» та масові відпливи портфельних інвестицій здатні в лічені тижні підірвати валютну стабільність, спричинити девальваційні й банківські кризи, зламати традиційні механізми фінансування бюджетного дефіциту. Саме тому все частіше розрізняють «добрі» та «погані» потоки, віддаючи перевагу ПІІ та довгостроковому боргу й обережно ставлячись до спекулятивного капіталу.

Ще одна проблема полягає в асиметрії розподілу вигод і втрат між країнами-експортерами й імпортерами капіталу. Країни-«ядра» глобальної фінансової системи, як правило, виступають нетто-експортерами капіталу й водночас «емітентами» резервних валют, що дозволяє їм перекладати частину ризиків на периферію. Для багатьох держав на стадії трансформації міжнародний рух капіталу супроводжується нарощуванням зовнішнього боргу, валютною «доларизацією» та зростанням залежності від рішень зовнішніх кредиторів.

До цього додається внутрішній вимір, коли в країнах із слабким інституційним середовищем притік капіталу може не конвертуватися в інклюзивне зростання, а підживлювати корупційні практики й неефективне використання ресурсів. Українські дослідження підкреслюють, що позитивний ефект міжнародного руху капіталу проявляється лише за умов належної якості державного управління, прозорих процедур залучення інвестицій та ефективного судового захисту прав власності.

Дані Таблиці 2 демонструють, наскільки залежними від глобальних шоків залишаються країни, що розвиваються, та як структурні характеристики потоків капіталу визначають їхню стійкість. У 2020 році чистий відтік капіталу став найбільшим за останнє десятиліття, а портфельні інвестиції практично «втекли» з ринків через пандемічний шок. Даний період чітко показує, що короткостроковий капітал поводиться про циклічно, тобто він заходить у фазах глобального оптимізму, але різко виходить при зростанні невизначеності. У 2021 році ситуація змінилася разюче – притік капіталу став позитивним, хоча частка ПІІ у загальній структурі знизилася, що підтверджує тезу про те, що міжнародні інвестори відновлюють ризикові позиції насамперед через портфельні канали, тоді як прямі інвестиції реагують повільніше, оскільки залежать від довгострокового бачення та інституційної якості країни-реципієнта.

Таблиця 2

### Показники руху капіталу для країн, що розвиваються, 2020–2024 рр.

Рік	Чистий притік капіталу,	Частка ПІІ у структурі	Відтік портфельного капіталу
2020	-45	72%	-320
2021	+210	65%	+50
2022	+80	58%	-210
2023	+140	61%	-35
2024	+190	63%	+60

У 2022–2024 роках чітко відображається ефект «подвійного шоку» – посилення монетарної політики провідними центробанками та воєнні й геополітичні ризики створили додатковий тиск на економіки, що розвиваються. Частка ПІІ дещо скоротилася, але залишалася ключовим «якорем стабільності», тоді як портфельні потоки коливалися залежно від глобального апетиту до ризику. Поступове відновлення у 2023–2024 роках свідчить про адаптацію інвесторів до нових умов, проте структура руху капіталу все ще вказує на вразливість цих країн до «раптових зупинок». Сукупно дані підтверджують головну тезу – у країнах, що розвиваються, позитивний ефект зовнішнього капіталу можливий лише тоді, коли макроекономічна політика та інституційне середовище мінімізують нерівномірність і волатильність потоків. Це робить селективне регулювання, розвиток внутрішнього фінансового ринку та пріоритетність ПІІ стратегічно необхідними елементами їхньої економічної політики.

Пошуки балансу між відкритістю й стабільністю привели до перегляду підходів щодо регулювання міжнародного руху капіталу. Якщо у 1990-х роках ідея повної лібералізації рахунку капіталу фактично домінувала, то сьогодні консенсус значно більш обережний. МВФ у межах «інституційного погляду» та інтегрованої політичної рамки визнає, що заходи з управління потоками капіталу можуть бути виправданими у відповідь на надмірні притоки або відпливи, особливо для країн з незрілими фінансовими ринками.

У доповідях МВФ та ОЕСР наголошується, що набір інструментів політики має бути комплексним і включати:

- макропруденційну політику (обмеження валютних дисбалансів банків, «стелі» кредитування в іноземній валюті);
- гнучкий валютний курс як «амортизатор» зовнішніх шоків;
- фіскальну стратегію, спрямовану на стримування боргу;
- вибіркові обмеження на найризикованіші потоки (наприклад, короткострокові позики в іноземній валюті);
- прозору політику скринінгу ПІІ в чутливі сектори.

Аналітика ОЕСР щодо стійкості потоків капіталу до глобальних шоків показує, що в країнах із вищою незалежністю центрального банку та нижчим рівнем державного боргу портфельні потоки виявляються менш чутливими до коливань глобального ризик-апетиту [5].

Отже, питання не зводиться лише до «відкрити» чи «закрити» рахунок капіталу, а вирішальне значення має якість внутрішньої політики й інституцій, які визначають, якими каналами й у яких масштабах зовнішній капітал впливає на економіку.

Разом з тим, глобальні правила гри залишаються асиметричними. Лібералізація руху капіталу й досі сильніше інституціоналізована (через угоди СОТ, двосторонні інвестиційні договори, режими захисту інвесторів), ніж механізми справедливого розподілу ризиків, боргового полегшення чи запобігання системним кризам, а це означає, що країни, які приймають капітал, часто опиняються у ситуації, коли юридичні гарантії інвестору сильніші, ніж гарантії соціальної та фінансової стабільності для населення.

Із вище зазначеного можна зробити декілька висновків. По-перше, міжнародний рух капіталу є структурно суперечливим явищем. Він дійсно здатен прискорювати економічне зростання, підтримувати технологічну модернізацію та фінансувати відновлення, зокрема у повоєнних економіках. Водночас його сучасна конфігурація – з домінуванням волатильних портфельних і боргових потоків, значною концентрацією у «безпечних гаванях» та слабким перерозподілом ресурсів у бік найбільш уразливих країн – робить світову економіку вразливою до повторюваних фінансових криз.

По-друге, ключовою проблемою є не стільки сама мобільність капіталу, скільки структура й інституційний контекст цієї мобільності. Там, де залучення капіталу спирається на ефективні інститути, прозору правову систему та виважену макрополітику, міжнародні потоки можуть стати каталізатором розвитку. Там, де цих умов немає, зовнішній капітал швидко перетворюється на джерело боргової пастки та соціально-економічної нестабільності.

По-третє, оптимальна стратегія для країн із перехідною економікою, зокрема України, полягає не у безумовній лібералізації, а у селективному відкритті – пріоритизації прямих іноземних інвестицій, «зелених» і виробничих проектів, інфраструктурних партнерств та одночасному обмеженні найбільш дестабілізуючих короткострокових потоків, що потребує розвитку внутрішнього фінансового ринку, зміцнення незалежності центрального банку, підвищення якості регулювання та судового захисту прав власності.

По-четверте, на глобальному рівні постає потреба у переосмисленні «архітектури» міжнародного руху капіталу, і якщо сьогодні правила найкраще захищають свободу переміщення капіталу й права інвесторів, то в майбутньому необхідно інституціоналізувати й права країн-реципієнтів – на проведення контрциклічної політики, на захист фінансової стабільності, на справедливе боргове врегулювання. Без цього міжнародний рух капіталу й надалі буде посилювати асиметрії, замість того щоб зменшувати глобальну нерівність.

По-п'яте, для України, яка переживає повномасштабну війну та готується до масштабної відбудови, міжнародний рух капіталу не є абстрактною теоретичною категорією, а конкретним ресурсом виживання й модернізації. Від того, чи вдасться вибудувати продуману стратегію залучення ПІІ, узгоджену з безпековими, соціальними й екологічними пріоритетами, залежатиме, чи стане зовнішній капітал основою стійкого розвитку, чи лише тимчасовою «латкою» в умовах хронічної вразливості. Таким чином, задача політики – не обрати між «відкриттям» і «закриттям» кордонів для капіталу, а навчитися керувати його потоками в інтересах довгострокового розвитку.

### **Література:**

1. Архієреєв С. І. Міжнародна економіка і міжнародні економічні відносини : навчальний посібник / С. І. Архієреєв, Н. М. Волоснікова, С. О. Климова ; за ред. С. І. Архієреєва ; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. – 233 с.

2. Беляк І. Міжнародне інвестиційне співробітництво та його роль у повоєнному відновленні приморських територій України // Вісник

Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2023. – № 6. – С. 133–137.

3. Гаврилюк І. Світові тенденції міжнародного руху капіталу // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-35> (дата звернення: 09.12.2025).

4. International Monetary Fund. Capital flows and policy responses : IMF working paper. – Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2024. – URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2024/english/wpiea2024015-print-pdf.pdf> (дата звернення: 09.12.2025).

5. OECD. G20/OECD Report on Assessing and Promoting Capital Flow Resilience in Emerging Markets and Developing Economies. – Paris : OECD, 2024. – 55 p. – URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 09.12.2025).

**Черняк Катерина Вікторівна**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна, д. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 339.138:004.77

## **ВПЛИВУ ТІКТОК НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ НОВОЇ МЕДІАРЕАЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах стрімкої цифровізації комунікацій соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні маркетингових стратегій брендів. Поява та зростання популярності платформи TikTok суттєво змінили підходи до створення та споживання контенту. Завдяки алгоритмічній стрічці рекомендацій та короткому відеоформату TikTok трансформував традиційні інструменти цифрового маркетингу: контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг та рекламні кампанії. Проблема дослідження полягає у необхідності аналізу впливу TikTok на трансформацію стратегій в умовах нової медіареальності.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що TikTok стає провідним каналом комунікацій. Н. Маранчак обґрунтовує актуальність платформи для просування через трендовий формат відео [1]. В. В. Храпкіна та Н. О. Брюшко підкреслюють роль соцмереж як стратегічного інструмента конкурентоспроможності [4]. С. О. Солнцев та інші акцентують увагу на інтерактивності та персоналізації цифрових платформ [5], а Г. І. Філіна виділяє ефективність відеомаркетингу для молодіжної аудиторії [6]. Міжнародні розвідки також підтверджують вплив TikTok на e-commerce та залучення споживачів [2; 3].

Сучасний цифровий маркетинг базується на персоналізації та аналітиці [7]. В умовах digital-трансформації підприємства змінюють не лише канали, а й бізнес-моделі [8]. TikTok змінив класичну модель SMM, зсунувши фокус із накопичення підписників на алгоритмічну релевантність контенту [9]. Платформа функціонує за моделлю рекомендацій (interest-based distribution), що відповідає концепції поведінкової сегментації [10; 11]. Змінюється логіка маркетингової воронки: від традиційної моделі AIDA до вірусної моделі «контент – залучення – миттєва дія» [12].

Для оцінки впливу TikTok було проаналізовано діяльність бренду Maybelline. У період 2018–2019 рр. (домінування Instagram/Facebook) рівень залучення становив близько 4 %, а конверсія – 1,5–2 % [13]. Після інтеграції TikTok у 2021–2022 рр. рівень залучення зріс до 10–12 %, а конверсія – до 3–4 %. Використання трендів та хештег-челенджів забезпечило вірусне охоплення та зниження вартості залучення клієнта (CPA) [15; 16].

Важливим елементом стратегії є робота з мікроінфлюенсерами. За даними 2025 року, 70 % брендів надають перевагу мікро- та наноінфлюенсерам через їхню автентичність [17]. Такі творці становлять 47 % ринку та забезпечують рівень залучення понад 10 % [18; 19].

Отже, TikTok формує нову парадигму маркетингу, засновану на алгоритмічній релевантності та швидкій емоційній реакції. Перехід від моделі

«накопичення аудиторії» до «вірусного охоплення» дозволяє брендам оптимізувати витрати та підвищити ефективність комунікацій. Подальші дослідження мають зосередитися на специфіці використання цих інструментів в українському бізнес-середовищі.

### Література:

1. Маранчак Н. Соціальна мережа TikTok як засіб інтернет-маркетингу бібліотек України. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 22–35.
2. Wang X. Digital Marketing Strategies and Consumer Engagement: Unveiling TikTok's E-Commerce Dynamics. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. Vol. 103. P. 182–189.
3. Karunia P., Cahyaningrum D. R., Apriani E. Digital Marketing's Big Potential on Tiktok Platform: Users, Audiences, And Social. *International Journal of Social and Management Studies*. 2025.
4. Храпкіна В. В., Брюшко Н. О. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 365–371.
5. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Залуцький О. В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу в умовах трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. С. 42–48.
6. Філіна Г. І. Використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 108–115.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022.
8. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
9. Kitchen P. J., Burgmann I. Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*. 2020. Vol. 41(6). P. 34–39.
10. TikTok for Business. Marketing Science Global Report. 2023. URL: <https://www.tiktok.com/business>
11. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. 2021. Vol. 64(6).
12. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021.
13. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 656 p.
14. Tuten T., Solomon M. *Social Media Marketing*. 4th ed. Sage Publications, 2020. 432 p.
15. TikTok for Business. Marketing Science Global Report. 2023. URL: <https://www.tiktok.com/business>
16. Храпкіна В. В., Бришко Н. О. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. С. 365–371.
17. StackInfluence. Influencer Marketing Stats 2025: Key Numbers to Know. 2025. URL: <https://stackinfluence.com/influencer-marketing-stats-2025-key-numbers/> (дата звернення: 17.02.2026).

18. JoinStatus. The State of Micro-Influencer Marketing 2025. 2025. URL: <https://brands.joinstatus.com/micro-influencer-report-2025> (дата звернення: 17.02.2026).

19. Amra & Elma. BEST MICRO-INFLUENCER STATISTICS 2025. 2025. URL: <https://www.amraandelma.com/best-micro-influencer-statistics> (дата звернення: 17.02.2026).

**Шадюк Ірина Вікторівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня освіти, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Топішко Наталія Петрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

УДК 614.2:005.336.1

## **КОНТРОЛЬ ХОДУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я**

Контроль реалізації програм громадського здоров'я є ключовим елементом ефективного функціонування системи охорони здоров'я (СОЗ). У контексті реформування галузі відповідно до положень Закон України «Про систему громадського здоров'я» особливого значення набуває забезпечення прозорості, підзвітності та результативності державних і регіональних програм.

Контроль ходу реалізації програм громадського здоров'я – це систематичний процес збору, аналізу та оцінки інформації щодо виконання запланованих заходів, використання ресурсів та досягнення визначених індикаторів. Його основними компонентами є:

- Моніторинг – систематичне відстеження показників виконання заходів (охоплення, своєчасність, ресурсне забезпечення).
- Оцінка ефективності – визначення ступеня досягнення поставлених цілей та впливу програми на стан здоров'я населення.
- Аудит і звітність – аналіз фінансових, організаційних та кадрових ресурсів.
- Індикаторний підхід – використання кількісних і якісних показників (DALY, QALY, рівень захворюваності, смертності тощо).
- Зворотний зв'язок – коригування програм на підставі отриманих результатів.

Мета контролю – оцінка відповідності фактичних результатів запланованим; виявлення відхилень та причин їх виникнення; своєчасне коригування управлінських рішень; підвищення ефективності використання ресурсів. Основні принципи контролю: системність і безперервність; об'єктивність і доказовість; прозорість та підзвітність; орієнтація на результат; відповідність міжнародним стандартам (зокрема рекомендаціям Всесвітньої організації охорони здоров'я).

Рівні здійснення контролю:

- Національний рівень – моніторинг виконання державних стратегій і програм (МОЗ України, Центр громадського здоров'я).
- Регіональний рівень – контроль реалізації регіональних програм громадського здоров'я.
- Локальний рівень – оцінка впровадження заходів у закладах охорони здоров'я та громадах.
- Методи та інструменти контролю :

- епідеміологічний аналіз;
- статистичний аналіз показників захворюваності, смертності, інвалідності;
- використання індикаторів ефективності (KPI);
- аудит використання фінансових і матеріальних ресурсів;
- електронні системи збору та обробки даних;
- соціологічні дослідження та опитування населення;
- порівняльний аналіз (benchmarking).

Оцінка ефективності передбачає: визначення досягнення запланованих цілей; аналіз показників здоров'я населення; розрахунок економічної доцільності (cost-effectiveness, cost-benefit); оцінку соціального впливу програм.

Важливим орієнтиром є відповідність програм цілям Організація Об'єднаних Націй у межах Цілі сталого розвитку до 2030 року.

Проблеми та виклики контролю в Україні є: недостатня інтеграція інформаційних систем; обмеженість фінансових ресурсів; кадровий дефіцит фахівців з громадського здоров'я; потреба у вдосконаленні нормативно-правової бази; вплив воєнних дій на стабільність реалізації програм.

Контроль реалізації програм громадського здоров'я є невід'ємною складовою управління системою громадського здоров'я. Він забезпечує ефективність, підзвітність та досягнення стратегічних цілей державної політики у сфері охорони здоров'я. Впровадження сучасних методів моніторингу та оцінки, цифрових технологій і міжнародних стандартів сприятиме підвищенню якості управління та покращенню показників здоров'я населення.

### **Література:**

1. Закон України «Про систему громадського здоров'я».
2. Всесвітня організація охорони здоров'я. Monitoring and evaluation of health systems strengthening. Geneva.
3. Всесвітня організація охорони здоров'я. Framework for action on strengthening health systems.
4. Організація Об'єднаних Націй. Цілі сталого розвитку (2015).
5. Накази МОЗ України щодо організації системи громадського здоров'я.
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я.
7. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний вебсайт. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua>
8. Центр громадського здоров'я МОЗ України. Аналітичні звіти та інформаційні матеріали. – Режим доступу: <https://phc.org.ua>
9. Centers for Disease Control and Prevention. Framework for Program Evaluation in Public Health. – Atlanta, CDC.

**Шийко Антоній Петрович,**

*студент, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: **Наталія Володимирівна Іванчук,***

*к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

Цифровізація є ключовим фактором розвитку страхового ринку, що надає страховим компаніям значні конкурентні переваги. Зокрема, впровадження сучасних ІТ-рішень пришвидшує ухвалення рішень, розширює спектр страхових послуг, забезпечує точну оцінку ризиків і ефективніше виявлення шахрайства. Основна мета цифрових інновацій у страхуванні – вдосконалювати продукти і послуги, а також підвищувати продуктивність та ефективність бізнес-процесів. Так, використання цифрових інструментів у страхових компаніях сприяє покращенню їх роботи, зростанню прибутковості та появі нових продуктів і сервісів. Багато українських страховиків уже застосовують цифрові технології для оптимізації діяльності: онлайн-оформлення полісів, мобільні додатки та автоматизація внутрішніх процесів (обробка заявок і виплат) дозволяють значно підвищити швидкість роботи і зменшити ймовірність помилок.

Цифрова трансформація створює нові можливості для фінансового менеджменту в страховій галузі. Перехід в онлайн-формат підвищує швидкість обслуговування клієнтів, підвищує прозорість фінансових процедур і знижує операційні витрати. Завдяки цифровим рішенням страхові компанії можуть оперативніше реагувати на потреби клієнтів, що підвищує їх лояльність, та ефективніше управляти ризиками. Водночас експерти відзначають, що ряд перешкод (низький рівень кібербезпеки, недостатньо вдосконалене правове регулювання, нерівномірний доступ до технологій та недовіра клієнтів) стримує повсюдну цифровізацію страхового бізнесу.

Інтеграція штучного інтелекту у фінансовий менеджмент страхових компаній відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління. Дослідження показують, що застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє значно підвищити точність фінансового планування, оптимізувати витрати та прогнозувати фінансові ризики. Інтелектуальні системи покращують якість управлінських рішень та оперативність контролю ліквідності, сприяють формуванню страхових резервів і оцінюванню фінансової стійкості компаній. Ключові переваги впровадження штучного інтелекту у фінансовий менеджмент страхових компаній – автоматизація обчислень, зниження кількості людських помилок і підвищення прозорості бюджетних процедур. Приміром, за даними опитування, більше 60% страхових фірм вже використовують генеративний ШІ, і більшість технологічних фахівців очікують від таких рішень помітних вигод для клієнтів та бізнесу. Серед пріоритетних сфер впровадження ІІ називають персоналізовані послуги (81% респондентів), виявлення шахрайства (66%) та підсилення процесів андеррайтингу (53%) [1].

Використання ШІ у врегулюванні претензій допомагає скорочувати час обробки заяв з днів або тижнів до лічених хвилин, що суттєво знижує операційні витрати та підвищує якість обслуговування.

Разом із тим для ефективної цифрової трансформації необхідно усунути системні бар'єри. Зокрема, українські дослідники відзначають необхідність адаптації нормативно-правової бази та нарощення цифрової інфраструктури, щоб надати ШІ та іншим інноваціям повну дію. Недостатня кібербезпека, правові прогалини та низький рівень довіри клієнтів залишаються критичними викликами впровадження діджитал-технологій. Впровадження цифрових рішень також вимагає підготовки кваліфікованих кадрів і налаштування бізнес-процесів, що дозволяє оптимально використовувати ІТ-можливості для управління фінансами страховиків [2].

Світовий страховий ринок характеризується високими темпами цифрової трансформації, що суттєво змінює підходи до управління фінансами страхових компаній. У країнах Європейського Союзу та США цифрові технології стали основою стратегічного розвитку страховиків, оскільки дозволяють інтегрувати фінансові дані, автоматизувати звітність та забезпечувати оперативний контроль ліквідності [3]. Використання хмарних платформ і централізованих інформаційних систем створює можливість здійснювати фінансовий аналіз у режимі реального часу, що підвищує точність планування та ефективність управлінських рішень.

Штучний інтелект відіграє ключову роль у фінансовому менеджменті страхових компаній за кордоном. Алгоритми машинного навчання застосовуються для прогнозування страхових виплат, оцінювання ризиків, формування резервів та оптимізації витрат [4]. Це дозволяє зменшити фінансову невизначеність і підвищити стабільність страхових портфелів. Водночас AI активно використовується у процесах андеррайтингу, боротьби зі страховим шахрайством та персоналізації продуктів, що позитивно впливає на прибутковість компаній [3].

Міжнародна практика демонструє поширення екосистемного підходу, за якого страхові компанії інтегруються з банківським сектором, фінтех-сервісами та цифровими платформами. Це розширює доступ до даних і дозволяє формувати більш точні фінансові прогнози. Використання відкритих API та цифрових платформ прискорює запуск нових страхових продуктів і знижує трансакційні витрати, що безпосередньо підвищує ефективність фінансового управління. Важливою особливістю міжнародного досвіду є активна регуляторна підтримка цифровізації. Регулятори створюють правові рамки використання штучного інтелекту, впроваджують стандарти кібербезпеки та розвивають регуляторні пісочниці, що дозволяє страховикам тестувати інноваційні фінансові рішення без значних ризиків [5]. Це сприяє швидшому масштабуванню технологій і формує стабільне середовище для інновацій у фінансовому менеджменті.

Таким чином, досвід українського страхового ринку свідчить, що цифровізація та ШІ забезпечують суттєве зростання ефективності фінансового менеджменту. Вони дозволяють краще прогнозувати доходи й витрати, адаптувати фінансові рішення до мінливих умов та забезпечувати прозоре управління ресурсами. Проте для реалізації повного потенціалу інновацій

необхідні комплексні дії: підтримка державної політики, інвестиції в ІТ-інфраструктуру і розвиток навичок фахівців, а також постійний моніторинг результативності впроваджених рішень.

### **Література:**

1. Приходько О.В. Інтеграція штучного інтелекту в процеси бюджетування та контролю фінансових ресурсів страхових компаній // *Економіка та суспільство*. 2025. №81. С.220–228.
2. Панченко О.І., Акінчиць О.А. Загрози та виклики цифровізації ринку страхових послуг в Україні // *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2025. №1(41). С.386–395.
3. Волосович С.В., Гуминська М. Штучний інтелект на ринку страхових послуг // *Економіка та суспільство*. 2024. №70.
4. Dong S. C. Prudential reliability of large language models in reinsurance: governance, assurance, and capital efficiency. 2025.
5. Про страхування. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 15.02.2026).

**Шифрук Юлія Володимирівна,**  
студентка, Національний університет «Острозька академія».  
Науковий керівник: **Іванчук Наталія Володимирівна,**  
к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.

## ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

Державний борг суттєво впливає на макроекономічну стабільність країни, оскільки він може як сприяти економічному розвитку, так і гальмувати його. Формування державного боргу зумовлене потребою держави у повному фінансуванні бюджетних витрат.

В умовах війни питання боргового навантаження особливо актуальне, адже державні запозичення значно збільшуються для забезпечення оборони нашої держави. Вони здійснюються переважно на зовнішньому ринку, формуючи зовнішній борг. Його важче обслуговувати, порівняно із внутрішнім, у зв'язку з волатильністю курсу національної валюти та меншою гнучкістю в управлінні.

Аналіз динаміки державного боргу України показав, що різкі коливання в співвідношенні державного та гарантованого державою боргу до ВВП виникають через зміни в економічній кон'юктурі. Так, у 2019 році співвідношення державного та гарантованого державою боргу до ВВП значно знизилося (табл. 1). Це було пов'язане зі зміцненням національної валюти. Такий сильний вплив курсу на показник зумовлений значною питомою вагою зовнішніх запозичень у загальній структурі.

Таблиця 1

### Співвідношення державного боргу до ВВП України у 2015–2024 рр.

Рік	Держборг, млн грн	ВВП, млн грн	Держборг / ВВП, %
2015	1 572 180,2	1 979 458	79,4%
2016	1 929 758,7	2 383 182	81,0%
2017	2 141 674,4	2 982 920	71,8%
2018	2 168 627,1	3 558 706	60,9%
2019	1 998 275,4	3 974 564	50,3%
2020	2 551 935,6	4 194 102	60,8%
2021	2 671 827,6	5 459 574	48,9%
2022	4 071 683,1	5 191 028	78,4%
2023	5 519 483,9	6 537 825	84,4%
2024	6 980 964,9	7 658 659	91,2%

Джерело: складено автором за даними [1; 2].

З 2021 по 2024 рік частка державного та гарантованого державою боргу до ВВП значно збільшилась, зокрема з 48,9% до 91,2% відповідно. Таке різке зростання зумовлене розгортанням повномасштабної війни та необхідністю швидко акумулювати ресурси для стабілізації ситуації.

Загалом залучення капіталу – це інструмент оперативного фінансування дефіциту, він добре діє в короткостроковій перспективі, але в подальшому створює труднощі. Для стабілізації ситуації в довгостроковій перспективі доцільно раціонально використовувати економічні реформи. Необхідно вдосконалити механізми збору податків, зокрема шляхом протидії ухиленням від оподаткування. Також важливо переглянути систему соціальних трансфертів, а саме посилити адресність надання допомоги. Це допоможе підвищити ефективність соціальних програм та підвищить довіру до соціальної політики.

Залучення інвестицій у реальний сектор економіки є єдиним стійким способом зниження відносного боргового навантаження. З цим виникають труднощі, адже інвестори віддають перевагу облігаціям внутрішньої державної позики через вищу дохідність та менші ризики. Держава, своєю чергою, не може знизити ставки через нагальну потребу у джерелах фінансування дефіциту бюджету.

Таким чином, щоб державний борг не був тягарем, потрібно активно розвивати виробничу сферу, створювати сприятливі умови для інвестицій та бізнесу, підтримувати вже існуючі структури.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для стабілізації боргового навантаження в Україні після закінчення воєнного стану варто зосередитись на зменшенні частки зовнішнього боргу, поступово розвивати внутрішній ринок ОВДП, відновлювати інфраструктуру, залучати інвестиції з акцентом на реальний сектор економіки.

### **Література:**

1. Державний та гарантований державою борг України. *IndexMinfin* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 29.01.2026).
2. Валовий внутрішній продукт України. *IndexMinfin* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2025/> (дата звернення: 29.01.2026).

**Шпак Надія Миколаївна,**

*студентка, Національний університет «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Ногінова Наталія Миколаївна, к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

УДК 005.95/.96

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що суттєво трансформує підходи до управління персоналом. Традиційні методи кадрового менеджменту поступово втрачають свою ефективність, оскільки не відповідають вимогам динамічного ринку праці та високої конкуренції. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати цифрові інструменти, які дозволяють підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити конкурентоспроможність організації [2]. Цифрові інструменти управління персоналом являють собою комплекс технологічних рішень, спрямованих на автоматизацію HR-процесів, використання аналітики даних та впровадження сучасних інформаційних систем. Вони дозволяють перейти від традиційного адміністративного управління до стратегічного підходу, орієнтованого на розвиток людського капіталу [3].

Дослідження показують, що цифрова трансформація управління персоналом є важливим фактором підвищення ефективності підприємств, оскільки сприяє оптимізації кадрових процесів, зниженню витрат та покращенню якості управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зокрема підбір персоналу, оцінювання ефективності працівників та управління їх розвитком [1]. Одним із ключових напрямів є автоматизація рекрутингу. Використання спеціалізованих платформ, систем відбору кандидатів та інструментів штучного інтелекту дозволяє значно скоротити час пошуку працівників і підвищити якість відбору. Застосування відеоінтерв'ю та онлайн-тестування забезпечує гнучкість процесу найму та розширює можливості залучення кваліфікованих кадрів [2].

Важливу роль відіграють цифрові рішення у процесах адаптації персоналу. Електронні платформи онбордингу дозволяють новим працівникам швидше інтегруватися в організацію, отримувати необхідні знання та адаптуватися до корпоративної культури. Це сприяє зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню ефективності роботи персоналу [3].

Значні зміни відбуваються у сфері навчання та розвитку персоналу. Використання цифрових освітніх платформ, онлайн-курсів та дистанційних тренінгів забезпечує безперервне навчання працівників і підвищення їх кваліфікації. Такий підхід дозволяє адаптувати персонал до нових вимог ринку праці та сприяє підвищенню продуктивності діяльності підприємства [2].

Окрему увагу слід приділити використанню HR-аналітики. Застосування аналітичних інструментів дозволяє оцінювати ефективність роботи працівників,

прогнозувати потребу в персоналі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує більш раціональне використання людських ресурсів та підвищує загальну ефективність діяльності організації [3]. Цифрові інструменти також сприяють підвищенню прозорості процесів оцінювання персоналу. Використання систем КРІ та автоматизованого моніторингу результатів роботи дозволяє формувати об'єктивну систему оцінювання та підвищувати мотивацію працівників [1]. Крім того, цифровізація забезпечує гнучкість організації праці. Впровадження дистанційної та гібридної роботи стало можливим завдяки використанню цифрових платформ для комунікації та управління завданнями. Це дозволяє підприємствам ефективніше організовувати робочий процес і підвищувати рівень задоволеності працівників [2]. Разом з тим, впровадження цифрових інструментів супроводжується певними викликами. Серед основних проблем можна виділити високі витрати на впровадження технологій, необхідність навчання персоналу та ризику, пов'язані з кібербезпекою. Крім того, значною перешкодою є опір змінам з боку працівників, що потребує формування відповідної корпоративної культури [3].

У сучасних умовах підприємства також стикаються з проблемами плинності кадрів, дефіциту кваліфікованих спеціалістів та підвищеного психологічного навантаження на працівників. Використання цифрових інструментів дозволяє частково вирішити ці проблеми шляхом автоматизації процесів управління та підвищення ефективності використання людського капіталу.

Таким чином, цифрові інструменти управління персоналом є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств. Вони забезпечують оптимізацію HR-процесів, підвищення продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень. Водночас успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу, що включає інвестиції у технології, розвиток цифрових компетенцій персоналу та забезпечення інформаційної безпеки [1]. Отже, цифровізація управління персоналом є стратегічним напрямом розвитку сучасних організацій, який дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2025. № 73.
2. Цифрові інструменти управління персоналом. URL: <https://ela.kpi.ua/items/7873b7c1-dbbc-4fd9-8adf-1b6ccc7ff15c>
3. Управління персоналом в умовах цифровізації. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/793baf38-432a-463d-9986-ed03a059379f>
4. Цифрові інструменти управління персоналом. ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/380669091\\_Cifrovi\\_instrumenti\\_upravlinn\\_a\\_personalom](https://www.researchgate.net/publication/380669091_Cifrovi_instrumenti_upravlinn_a_personalom)

**Ющик Яна Віталіївна**

студентка, Національний університет «Острозька академія».

Науковий керівник: **Новоселецька Анна Олександрівна**, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.

**МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ FASHION-БРЕНДІВ  
У ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТІ (НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ KATELAB)**

У сучасних умовах ринкового розвитку маркетингові комунікації відіграють визначальну роль у створенні конкурентних переваг підприємств. Це особливо значимо для fashion-індустрії, де споживачі оцінюють не лише функціональні властивості товару, але також звертають увагу на його естетичну привабливість, концептуальну цінність бренду та емоційний аспект. У преміум-сегменті маркетингові комунікації стають критично важливими для формування іміджу бренду, встановлення глибокого емоційного зв'язку з клієнтами та акцентування унікальності продукції.

Український ринок дизайнерського одягу демонструє динамічний розвиток, що супроводжується зростанням зацікавленості споживачів у продукції локальних брендів. Особливий інтерес викликають ті компанії, які поєднують високу якість виробів із оригінальним дизайном, водночас відображаючи актуальні культурні та національні цінності. У такому контексті постає необхідність розробки ефективної комунікаційної стратегії, яка стає ключовим інструментом для підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, а також для збереження та посилення лояльності існуючої аудиторії.

Одним із яскравих прикладів українського fashion-бренду, що займає середньо-преміальний сегмент, є KateLab. Заснований у 2016 році в Луцьку дизайнеркою Катериною Ковальчук, бренд втілює ідею створення одягу, який гармонійно поєднує сучасний мінімалізм із естетикою та українською ідентичністю. Колекції KateLab вирізняються високою якістю матеріалів, ретельно продуманим кроєм і випуском у невеликих тиражах, що додає продукції унікальності та зміцнює її імідж як преміальної.

Однією з основних характеристик ефективного позиціонування бренду є орієнтація на споживачів, які високо цінують якість, естетичну привабливість та індивідуальний підхід. Ключова цільова аудиторія включає активних осіб віком від 25 до 35 років із середнім або високим рівнем доходу, які віддають перевагу дизайнерському одягу вітчизняного виробництва. Для цієї категорії споживачів важливе значення має не лише придбання товару, але й ідеологія, ціннісна система бренду та його унікальний стиль комунікації.

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі виконують ключову роль як основний засіб комунікації між брендами та їхньою аудиторією. У випадку бренду KateLab головним інструментом просування виступає платформа Instagram, що повністю узгоджується зі специфікою модної індустрії. Ця соціальна мережа надає унікальні можливості для ефективного презентації одягу за допомогою візуального контенту, демонстрації стилістичних рішень і створення естетичної ідентичності бренду. Зважаючи на те, що значна частина цільової аудиторії активно використовує Instagram, дана платформа стає

стратегічно важливим каналом для комунікації та побудови взаємодії з клієнтами.

Оснoву комунікаційної стратегії бренду складає акцент на візуальній подачі продукції. Контент орієнтований на представлення нових моделей одягу, пропозиції стильних комбінацій для повсякденних образів, а також на інтригуючі закулісні кадри з процесу створення колекцій. Особливу увагу привертає персоналізований підхід у спілкуванні: засновниця бренду особисто презентує нові моделі через формат stories. Такий стиль взаємодії сприяє виникненню відчуття близькості до бренду, зміцнює довіру та допомагає встановити емоційний зв'язок із аудиторією. Окрім Instagram, бренд застосовує також Facebook, який здебільшого виконує допоміжну роль. Контент там, в основному, дублюється з головного акаунту в Instagram, а активність на платформі менша. Проте Facebook допомагає досягати старшу частину аудиторії, що менш активно користується іншими соціальними мережами.

Попри загальну ефективність поточних маркетингових комунікацій, аналіз роботи бренду виявляє потенціал для подальшого вдосконалення. Зокрема, варто розглянути можливість розширення форматів контенту та впровадження нових цифрових платформ у стратегію. Так, наприклад, платформа TikTok, яка швидко здобуває популярність серед молоді аудиторії, може стати потужним інструментом для показу процесу створення одягу, демонстрації стилізації образів і висвітлення неформального життя бренду.

Важливим аспектом у розвитку комунікаційної політики може стати поглиблене висвітлення цінностей та філософії бренду. У преміальному сегменті ринку споживачі особливу увагу приділяють історії становлення бренду, концептуальній основі створення колекцій, а також культурним і символічним смислам, які бренд репрезентує через свої продукти та комунікації. Акцент на посиленні таких складових у стратегічних наративах здатен зміцнити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та сприяти забезпеченню більш високого рівня лояльності серед споживачів.

Ефективна комунікаційна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності fashion-брендів преміального сегменту. Вона слугує засобом для створення впізнаваності бренду, формування його позитивного іміджу та підтримання тривалих відносин зі споживачами. Аналіз діяльності бренду KateLab демонструє, що інтеграція естетично привабливого контенту, персоналізованого підходу до комунікації та чітко визначеної концепції бренду сприяє ефективному позиціонуванню на ринку високоякісного дизайнерського одягу.

Маркетингові комунікації становлять ключовий аспект у розвитку українських модних брендів, особливо в контексті посилення конкурентного середовища та трансформації споживчої поведінки. Інтеграція сучасних цифрових технологій, впровадження системного підходу до створення контенту, а також формування чіткого позиціонування бренду сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємств та їхньому сталому розвитку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

**Література:**

1. Журнал ELLE стаття з Катериною Ковальчук засновницею KateLab:  
<https://elle.ua/ludi/interview/koli-volodimir-zelenskiy-odyagnuv-nashu-futbolku-u-nas-rochalis-povidomlennya-hochu-taku-yak-u-prezidentakoli-volodimir-zelenskiy-odyagnuv-nashu-futbo/>
2. Офіційний сайт бренду KateLab: <https://katelab.ua/shop/zhinochiy-odyag/>
3. Instagram бренду Katelab:  
[https://www.instagram.com/katelab\\_brand?igsh=MXZpdHixZDV4MzhnMQ==](https://www.instagram.com/katelab_brand?igsh=MXZpdHixZDV4MzhnMQ==)
4. Інтерв'ю з Катериною Ковальчук:  
[https://www.youtube.com/watch?v=FX30nQ\\_9cyg](https://www.youtube.com/watch?v=FX30nQ_9cyg)  
<https://www.youtube.com/watch?v=UXfE5Wy2gAY>

**Якимець Анастасія Василівна,**  
*студентка, Національний університет «Острозька академія».*  
*Науковий керівник: Іванчук Наталія Володимирівна,*  
*к. е. н., доцентка кафедри фінансів та бізнесу.*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ**

В умовах повномасштабної війни та потреби у післявоєнному відновленні економіки України особливої актуальності набуває питання залучення іноземних інвестицій. Вони є важливим джерелом фінансових ресурсів, сприяють модернізації виробництва, впровадженню інновацій та інтеграції країни у світовий економічний простір. За оцінками міжнародних організацій, загальна потреба у відновленні України становить близько 524 млрд дол. США, що значно перевищує можливості внутрішнього фінансування [1].

Водночас сучасний стан іноземного інвестування характеризується нестабільністю та підвищеним рівнем ризиків. За даними Національного банку України, динаміка іноземних інвестицій у 2020–2024 роках була нерівномірною: після зростання обсягів у 2021 році, у 2022 році відбулося їх різке скорочення внаслідок повномасштабної війни [2]. У наступні роки спостерігалось поступове відновлення інвестиційної активності, однак її рівень залишається вразливим до впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Суттєвою особливістю структури іноземних інвестицій в Україні є переважання прямих інвестицій над портфельними. Зокрема у 2024 році перевищення прямих іноземних інвестицій над портфельними становило понад 50%, що свідчить про орієнтацію інвесторів на більш довгострокові та контрольовані форми вкладень. Така тенденція є позитивною, однак вона також вказує на обмежений розвиток фінансового ринку та низьку диверсифікацію інвестиційних інструментів.

Серед ключових бар'єрів залучення іноземних інвестицій в Україну визначальне місце займають воєнні ризики. Йдеться не лише про пряме фізичне знищення об'єктів, а й про неможливість точно оцінити горизонт проєкту, страхові премії, вартість логістики та енергоресурсів. Частина цих ризиків не може бути усунута суто національними інструментами, тому нині формується система міжнародних механізмів страхування та гарантування інвестицій. Зокрема Міжнародне агентство з гарантування інвестицій (MIGA) Світового банку, урядові агенції США та ЄС, ЄБРР і низка приватних страховиків запускають програми страхування воєнних ризиків для проєктів в Україні. Для масштабного ефекту Україна має запровадити ці програми у власну систему підтримки інвестицій: передбачити спільне співфінансування з боку держави, спростити процедури доступу до гарантій, інтегрувати їх з експортно-кредитним агентством та державними програмами відбудови. Важливим кроком є і розширення можливостей для місцевих громад фінансувати об'єкти інфраструктури й індустриальні парки, які створюють безпечніші місця для запуску виробництв навіть у важкий час.

Другий системний бар'єр – корупція та неефективність правосуддя. За даними Transparency International Ukraine, індекс сприйняття корупції для України у 2024 р. хоч і дещо покращився порівняно з довоєнним періодом, але все ще відповідає рівню країн із високими репутаційними ризиками; у звітах наголошується на проблемах політичного впливу на суди, нерівності доступу до правосуддя та недостатній невідворотності покарання для корупційних злочинів [3]. З позиції інвестора це означає, що навіть за наявності контракту та формальних гарантій існує певний ризик застосування закону. Подолання цих бар'єрів вимагає не декларативних, а практичних кроків: завершення судової реформи із реальним очищенням суддівського корпусу, забезпечення інституційної незалежності антикорупційних органів і стабільного фінансування їхньої діяльності, впровадження дієвих механізмів досудового розгляду скарг бізнесу, максимальна цифровізація процедур, які традиційно супроводжувалися корупційними ризиками (реєстрація прав власності, дозвільні процедури, митне та податкове адміністрування).

Третя група проблем пов'язана з регуляторною та адміністративною непередбачуваністю. Підприємці відзначають надмірну складність дозвільних процедур, часті зміни податкових і валютних правил, а також дублювання повноважень контролюючих органів. Підвищення довіри інвесторів вимагає послідовного спрощення правил гри: ухвалення змін до податкового та інвестиційного законодавства із завчасно визначеними перехідними періодами, системного перегляду й скасування застарілих нормативів, скорочення кількості дозволів і погоджень, а також організації сервісу супроводу інвестпроектів, коли основні адміністративні процедури зосереджені в одному координаційному центрі, а не розпорошені між багатьма установами.

Окремим викликом є жорсткі валютні та фінансові обмеження, запроваджені для утримання макрофінансової стабільності. Обмеження на репатріацію дивідендів, купівлю іноземної валюти та виведення капіталу знижують привабливість України для портфельних і частини прямих інвесторів, які орієнтуються на прозору можливість виходу з проекту. Шляхом подолання цього бар'єру має стати поетапна валютна лібералізація, прив'язана до виконання програм з МВФ та зміцнення резервів НБУ, а також розвиток внутрішнього фінансового ринку – розширення можливостей для хеджування валютних ризиків, запуску інструментів проектного фінансування, механізмів державно-приватного партнерства, муніципальних облігацій для фінансування інфраструктури відбудови.

Війна загострила й структурні проблеми енергетичної та транспортної інфраструктури. Руйнування енергетичних об'єктів, регулярні атаки на мережі та портову інфраструктуру підвищують витрати бізнесу та створюють додатковий ризик простою виробництва. Урядові та міжнародні програми вже підтримують відновлення генеруючих потужностей і мереж, однак з позиції іноземних інвесторів важливим є перехід до більш децентралізованої та стійкої енергосистеми. Йдеться про розвиток розподіленої генерації, використання відновлюваних джерел енергії, формування локальних енергетичних кластерів і ширше застосування енергосервісних контрактів для підвищення ефективності споживання.

Не менш важливим бар'єром є дефіцит кваліфікованої робочої сили та демографічні втрати, спричинені війною. Відтік спеціалістів за кордон та мобілізаційні обмеження ускладнюють планування довгострокових інвестиційних проєктів, особливо в промисловості та будівництві. Для зменшення цього ризику доцільно поєднувати політику бронювання критично важливих працівників із масштабними програмами професійної перепідготовки, розвитком дуальної освіти у співпраці з інвесторами, створенням стимулів для повернення кваліфікованих мігрантів.

З огляду на виявлені бар'єри, ключові напрями державної політики щодо розвитку іноземного інвестування можна узагальнити як:

- розбудова повноцінної системи страхування та гарантування воєнних ризиків;
- реальне зміцнення верховенства права й антикорупційних інституцій;
- глибока дерегуляція та підвищення передбачуваності регуляторного середовища;
- поетапна валютна лібералізація, поєднана з розвитком внутрішнього фінансового ринку;
- модернізація енергетичної й транспортної інфраструктури на засадах стійкості;
- інвестиції в людський капітал і програми повернення фахівців;
- використання євроінтеграції як «рамки» для структурних реформ.

У підсумку запровадження окреслених заходів може перетворити нинішню ризикову премію України на премію за зростання: підвищені початкові ризики компенсуватимуться прозорими та передбачуваними правилами, масштабом внутрішнього ринку й участю інвесторів у довгостроковому проєкті повоєнної відбудови та інтеграції до ЄС.

### **Література:**

1. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. *UNDP* : website. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english> (date of access: 18.03.2026).

2. Статистика зовнішнього сектору. *Національний банк України* : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 18.03.2026).

3. Індекс сприйняття корупції у світі – 2024. *Індекс сприйняття корупції у світі – 2024*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/> (дата звернення: 18.03.2026).

**Ясінська Яніна Сергіївна,**

*студентка Національного університету «Острозька академія».*

*Науковий керівник: Новоселецька Анна Олександрівна, к. е. н., доцентка кафедри менеджменту та маркетингу.*

## СЕГМЕНТАЦІЯ СПОЖИВАЧІВ ТА АТРИБУТИ ПОСЛУГ MONOBANK

У процесі формування маркетингових комунікацій на ринку роздрібних банківських послуг важливим етапом є сегментація споживачів. Вона дозволяє виділити однорідні групи клієнтів із подібними потребами, поведінковими характеристиками та очікуваннями щодо банківського сервісу.

Для Monobank сегментація має особливе значення, оскільки банк працює у повністю цифровому форматі та орієнтується на молодих і технологічно активних користувачів. Замість універсального продукту банк застосовує стратегію диференційованого маркетингу, коли різні групи клієнтів отримують відповідний стиль комунікації та набір функцій.

Аудиторія Monobank охоплює як B2B, так і B2C сектори. Так, для **бізнес-клієнтів** банк пропонує швидке відкриття бізнес-рахунку онлайн, можливість використання смартфона як платіжного терміналу та безкоштовний QR-еквайринг. Додатковими функціями є автоматизація бізнес-процесів за допомогою програмного РРО та податкового календаря.

У B2C секторі сегментація здійснюється на основі виділення вікових груп з врахуванням поведінкових та психографічних характеристик, що дозволяє адаптувати банківські сервіси та комунікації до потреб кожної категорії клієнтів. У результаті сегментації було виділено кілька основних груп клієнтів, для яких банк формує відповідні банківські продукти та комунікації.

**Діти та підлітки.** Для цього сегмента характерний гейміфікований інтерфейс мобільного застосунку з використанням персонажів та системи винагород. Користувачі мають можливість отримувати кошти від батьків у режимі 24/7, а також користуватися безконтактною оплатою через Apple Pay та Google Pay. Важливою функцією є дистанційний батьківський контроль, який дозволяє встановлювати ліміти на зняття готівки та онлайн-покупки.

**Молодь та студенти.** Цей сегмент активно користується мобільним банкінгом та безготівковими платежами. Для нього важливими є кешбек у популярних категоріях витрат, можливість накопичення коштів через функцію «Банка», а також швидкі перекази за номером телефону. Відкриття картки та вирішення фінансових питань здійснюється дистанційно без відвідування відділень.

**Дорослі клієнти.** Для цієї групи важливими є доступ до кредитного ліміту з пільговим періодом, відсутність комісій за оплату комунальних послуг, податків та штрафів, а також можливість користування сервісами «Оплата частинами» та «Миттєва розстрочка». Додатковою перевагою є цілодобова підтримка клієнтів через месенджери.

**Зрілі клієнти.** Для цього сегмента банк пропонує простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс мобільного застосунку, безкоштовне обслуговування без прихованих платежів та можливість отримання пенсійних і соціальних виплат на

картку. Система миттєвих сповіщень про фінансові операції підвищує рівень безпеки користування сервісами.

У ході сегментації доцільним також є виділення атрибутів банківських послуг, що є ключовими орієнтирами та індикаторами цінності продукту для споживачів.

Реальні атрибути – це конкретні функції та характеристики банківських сервісів, наприклад мобільний застосунок, кешбек, кредитні ліміти, накопичувальні інструменти та онлайн-платежі. Асоціативні атрибути відображають суб'єктивне сприйняття бренду та емоційне ставлення клієнтів до банку. Для Monobank характерними є такі асоціативні характеристики: сприйняття бренду як інноваційного та сучасного; асоціація з мобільністю; емоційна близькість і неформальний стиль комунікації; відчуття контролю над власними фінансами; гейміфікований характер взаємодії з сервісами банку.

Отже, проведений аналіз показує, що сегментація клієнтів є одним із важливих елементів маркетингової стратегії Monobank. Банк орієнтується на різні групи споживачів та адаптує свої послуги і комунікації відповідно до їхніх потреб. Використання як реальних, так і асоціативних атрибутів дозволяє банку формувати емоційну лояльність клієнтів та створювати позитивний імідж бренду. Завдяки чіткому визначенню сегментів Monobank може ефективно адаптувати банківські сервіси та маркетингові комунікації до функціональних очікувань споживачів.

#### **Література:**

1. АТ «УніверсалБанк». Офіційний сайт. URL: <https://universalbank.com.ua> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Monobank. офіційний сайт. URL: <https://monobank.ua> (дата звернення: 05.03.2026).
3. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2026).

**Яцюк Олег Степанович,**

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
м. Івано-Франківськ.*

УДК 338.45:658.168.3

## **СТРАТЕГІЧНА РЕВІТАЛІЗАЦІЯ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ГЕНЕЗИС ТА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ**

В умовах посилення глобальної волатильності та перманентної появи нових системних загроз, для України критичного значення набуває детермінація чіткої мети розвитку національної економічної системи. Це вимагає обґрунтованого встановлення галузевих пріоритетів на основі глибокого ретроспективного аналізу світових тенденцій. Досліджуючи архітектоніку сучасної світогосподарської системи, вчені класифікують країни за рівнем цивілізаційного розвитку на три групи: країни наукової епохи (інноваційне ядро), технологічної епохи (нові індустріальні держави) та виробничої епохи (ресурсна периферія) [1; 2].

На жаль, Україна на поточному етапі здебільшого ідентифікується як держава, що розвивається, виконуючи роль сировинного донора. Ринкові реформи не забезпечили очікуваної структурної трансформації, що призвело до деформацій економіки. Виникає об'єктивна необхідність формування такої моделі постіндустріального розвитку, яка б дозволила примножити наявний потенціал та забезпечити зближення з країнами наукової епохи. Ключова роль у цьому процесі належить модернізації вітчизняного машинобудування, чия продукція має стати основним інструментом забезпечення тривалої конкурентоспроможності на світових ринках [3-5]. Насичення економіки складним технічним продуктом дозволить трансформувати сировинну орієнтацію держави в сучасну інноваційну модель.

Доцільність такого підходу підтверджується аналізом системних криз, зокрема фінансової турбулентності 2008–2009 років та сучасної воєнної дестабілізації. Основними детермінантами вразливості національної економіки залишаються її висока ресурсомісткість та критична залежність від кон'юнктури зовнішніх сировинних ринків. Сучасний етап розвитку машинобудування з 2022 року характеризується безпрецедентними викликами: руйнуванням логістики, дефіцитом енергоресурсів та відтоком кадрів. Проте виник і колосальний попит на продукцію військового та подвійного призначення. Машинобудування Івано-Франківщини, орієнтоване на нафтогазовий сектор, приладобудування та електротехніку, демонструє високу адаптивність, інтегруючись у систему оборонно-промислового комплексу та реалізуючи стратегію імпортозаміщення.

Технологічний рівень засобів виробництва детермінує темпи зростання продуктивності праці у всіх суміжних галузях. Машинобудування створює матеріальну базу науково-технічного прогресу, продукуючи інвестиційні товари. Проте сучасна вікова структура основних засобів в Україні залишається

критичною: рівень зносу в промислових центрах часто перевищує 75-80% [6]. У ситуації, коли виробничий апарат потребує тотального оновлення, розвиток внутрішнього машинобудування стає питанням національної економічної безпеки.

Для визначення ефективних шляхів фінансового оздоровлення галузі автором застосовано історико-генетичний підхід. Проведений аналіз [3-5; 7; 8] дозволяє диференціювати еволюційний шлях комплексу на 5 засадничих етапів:

1. Фаза системної деструкції (1991-1998 рр.). Характеризується нівелюванням переваг командно-адміністративної архітектури та розривом коопераційних зв'язків. Питома вага машинобудування в структурі промисловості стрімко скоротилася, а внутрішній ринок піддався експансії імпорту, що наприкінці 90-х років перевищив 50%.

2. Фаза адаптивної регенерації (1999-2007 рр.). Етап стабілізації виробничих показників та кристалізації нових управлінських механізмів. На Івано-Франківщині цей час відзначився впровадженням міжнародних стандартів якості (ISO-9000). Проте ріст мав переважно відновлювальний характер і не супроводжувався радикальною технологічною модернізацією.

3. Фаза фінансової волатильності та рецесії (2008-2012 рр.). Період експонування вразливості сировинно-орієнтованої моделі економіки перед світовими фінансовими шоками.

4. Фаза геополітичної дестабілізації (2013-2021 рр.). Ключовою детермінантою стала збройна агресія та окупація територій. Це призвело до фатального розриву міжрегіональних ланцюгів та ерозії ринку РФ (обсяги впали з 6,9 млрд дол. у 2012 р. до 963 млн дол. у 2018 р.). Частка готової продукції в експорті обвалилася, змістивши акценти у бік товарів проміжного споживання.

5. Фаза екстремальної адаптації в умовах воєнного стану (з 2022 р.). Період формування мобілізаційної моделі. В Івано-Франківській області спостерігається поглиблення залежності від імпорту (в окремих сегментах понад 70%), що робить політику імпортозаміщення фундаментальним елементом безпеки.

Ревіталізація галузі та подолання структурних деформацій потребують комплексного підходу, що включає:

А) Технологічну модернізацію: оновлення критично зношених фондів для випуску наукомісткої продукції високого ступеня переробки.

Б) Інфраструктурну розбудову: формування мережі сервісного супроводу, що дозволить конкурувати з іноземними контрагентами за рівнем гнучкості.

В) Міжгалузеву мультиплікацію: стимулювання машинобудування як каталізатора інтенсифікації процесів у суміжних секторах.

Стратегічним імперативом стає створення системи інституційних переваг. Пріоритетними векторами розвитку на довгострокову перспективу визначено:

1) технологічне переоснащення транспортно-логістичного, сільськогосподарського та суднобудівного підсекторів через освоєння техніки, що інтегрує елементи Індустрії 4.0; 2) реалізацію програм енергоефективності шляхом впровадження обладнання, адаптованого до умов децентралізованої генерації; 3) стимулювання наукомістких виробництв, які базуються на

використанні штучного інтелекту, адитивних технологій та цифрових систем управління; 4) формування автономної компонентної бази для приладобудування, що мінімізує залежність від логістичних обмежень; 5) диверсифікацію виробничої кооперації та створення спільних підприємств із глобальними лідерами для трансферу технологій.

Проведене дослідження підтверджує, що сучасний період розвитку машинобудування характеризується парадоксальним поєднанням глибокої деструкції та безпрецедентного імпульсу до оновлення. Машинобудування Івано-Франківщини продемонструвало високу резильєнтність, поступово інтегруючись в оборонно-промисловий кластер. Подальша ревіталізація галузі вимагає переходу від виживання до випереджального розвитку через активне впровадження інновацій та залучення інвестицій у наукомісткі сектори. Тільки такий підхід дозволить Україні здійснити цивілізаційний стрибок у групу країн наукової епохи, забезпечивши сталий економічний суверенітет та високий рівень доданої вартості національного продукту.

### Література:

- 1 Soete L., Freeman C. *The economics of industrial innovation*. routledge. 2012.
- 2 Lütkenhorst W. New technologies and industrialization prospects of developing countries, *Intereconomics*, Verlag Weltarchiv, Hamburg, 1989. Vol. 24, Iss. 3, pp. 127-137. <https://doi.org/10.1007/BF02928564>
- 3 Hakhovych N.H., & Zavorodnia M.Yu. Machine-building of Ukraine: Retrospectives and Prospects. *Ekonomichnyi Visnyk Universytetu*, 2017. 34(1), 37-47.
- 4 Korotkyi Yu.V. Machine building industry of Ukraine: achievements and prospects. *Naukovyi Visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, 2015. (11), 117-120.
- 5 Яцюк О. С. Аналіз результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку машинобудівних підприємств Івано-Франківської області. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: Видавництво НУ „Львівська політехніка”. 2007. 576, 348-354.
- 6 Pidorycheva I., Liashenko V. Structural deformations in the entrepreneurial sector and overcoming them: context of Ukrainian economic recovery. *Journal of European Economy*, 2023. vol. 22, no. 2, July, pp. 287-11, <https://doi.org/10.35774/jee2023.02.287>.
- 7 Herasymchuk V.H., & Lypysienko A.P. Trends in development of machine building complex of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 2018. 19(1), 75-79.
- 8 Filyppova S. V., Taran G. V. Potential of machinebuilding of Ukraine: progress trends. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. 4 (26). С. 50-59.

**ЗМІСТ**

<b>Болемчук Софія Олегівна</b>	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В E-COMMERCE .....	3
<b>Власюк Галина Вікторівна</b>	
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я.....	5
<b>Вострікова Юлія Олександрівна</b>	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ.....	9
<b>Гаврилюк Віктор Валерійович</b>	
ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ AI-АГЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	12
<b>Гонтар Мирослава Валеріївна</b>	
ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ .....	15
<b>Данилейчук Руслан Богданович</b>	
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ ЯК БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....	18
<b>Дейнега Антоніна Володимирівна</b>	
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	21
<b>Дерев'янчук Владислав Едуардович</b>	
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: ЗАВДАННЯ, ВИКЛИКИ, ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ.....	23
<b>Долінська Ірина Вадимівна</b>	
ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я .....	26
<b>Дутчак Руслан Романович,</b>	
<b>Прачова Світлана Григорівна,</b>	
АУДИТ СОЦІАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	30
<b>Єрменчук Анна Владиславівна</b>	
ЗМІНА ВАЛЮТНОГО КУРСУ ГРИВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	33
<b>Жданова Ірина Юріївна</b>	
МІЖНАРОДНИЙ ПОДІЛ ПРАЦІ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	36
<b>Калмиков Дмитро Володимирович</b>	
ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ .....	39

**Клімов Давид Ігорович**

ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....41

**Климчук Вікторія Іванівна**

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ РИНКИ .....43

**Колодяжна Вероніка Петрівна**

ЗНАЧЕННЯ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ  
ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....49

**Копанічук Богдан Дмитрович**

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ЗМІЦНЕННІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....51

**Копаничук Костянтин Олександрович**

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....53

**Лазебний Вадим Олександрович**

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ІТ-ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ  
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПАРАДИГМИ: ФОРМУВАННЯ  
ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ.....55

**Лампека Юлія Іванівна**

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БРЕНДІВ  
ПІД ВПЛИВОМ СОЦІАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ.....58

**Мазепа Мар'яна Ігорівна**

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:  
ВИКЛИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....61

**Мартинюк Роман Анатолійович**

БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:  
ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ .....64

**Мігнович Оксана Олександрівна**

СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ (ВПО)  
ТА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ РИНКІВ .....70

**Мосійчук Анастасія Сергіївна**

КОНКУРЕНТНИЙ ЛАНДШАФТ УКРАЇНСЬКОГО ЛЮКСУ:  
СТРАТЕГІЇ БРЕНДІВ FROLOV, BEVZA ТА PASKAL.....73

**Мушак Катерина Олександрівна**

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ  
ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ .....77

**Негода Мирослава Василівна**

ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ЕКОНОМІЧНИМИ  
ОРГАНІЗАЦІЯМИ..... 83

**Палюшок Віталій Олегович**

РОЗВИТОК Е-ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ  
СИСТЕМИ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ..... 89

**Плекан Віталій Іванович**

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 92

**Поліщук Оксана Вікторівна**

ВИКЛИКИ ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗИ:  
ЧИ Є МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ? ..... 94

**Радько Олександра Олександрівна**

ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ..... 97

**Редькович Марія Петрівна**

СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ТА СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ  
ПЕРЕВАГ БРЕНДУ GASANOVA..... 101

**Рубан Антон Юрійович**

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ КОЛЕКТИВНОЇ  
ПІДТРИМКИ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ Й ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ..... 104

**Саламатіна Анастасія Олександрівна**

ЄДИНИЙ СОЦІАЛЬНИЙ ВНЕСОК: ЙОГО РОЛЬ У ФІНАНСУВАННІ  
СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ..... 107

**Сачовська Віталіна Андріївна**

УСЕРЕДНЕННЯ ТА АСИМПТОТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТОХАСТИЧНОЇ  
ДИНАМІКИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ ..... 109

**Сиротенко Олена Степанівна**

ПРОГРАМУВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
В МЕДИЦІНІ ..... 111

**Соколюк Катерина Юріївна**

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПРИМОРСЬКИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 114

**Степанець Анна Володимирівна**

ОЦІНКА МАРОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «САНДОРА» ..... 117

**Стовба Дарина Олександрівна**

БІЗНЕС-ЕТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА  
В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ..... 121

**Тимчук Анастасія Віталіївна**

ОСОБЛИВОСТІ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ SOFTSERVE  
ДЛЯ ЗАХІДНИХ РИНКІВ..... 125

**Токарчук Христина Анатоліївна**

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЛІНІЙКИ  
СМАРТФОНІВ «SAMSUNG GALAXY A»..... 127

**Трубникова Софія Андріївна**

ПОКОЛІННЯ Z НА РИНКУ ПРАЦІ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ..... 130

**Угрин Богдан Васильович**

ФІНАНСОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ БАГАТОВЕКТОРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ..... 133

**Хоровська Ольга Вікторівна**

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ RUSLAN BAGINSKIY  
НА СВІТОВОМУ РИНКУ ..... 136

**Челик Аліна Василівна**

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ: РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ..... 138

**Черних Анастасія Віталіївна**

МІЖНАРОДНИЙ РУХ КАПІТАЛУ: МІЖ РОЗВИТКОМ І ВРАЗЛИВІСТЮ  
СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 140

**Черняк Катерина Вікторівна**

ВПЛИВУ ТІКТОК НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ  
НОВОЇ МЕДІАРЕАЛЬНОСТІ..... 147

**Шадюк Ірина Вікторівна**

КОНТРОЛЬ ХОДУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я..... 150

**Шийко Антоній Петрович**

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ  
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ..... 152

**Шифрук Юлія Володимирівна**

ДЕРЖАВНИЙ БОРГ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ..... 155

**Шпак Надія Миколаївна**

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 157

**Ющик Яна Віталіївна**

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ FASHION-БРЕНДІВ  
У ПРЕМІУМ-СЕГМЕНТІ (НА ПРИКЛАДІ БРЕНДУ KATELAB) ..... 159

**Якимець Анастасія Василівна**

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ  
ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ..... 162

**Ясінська Яніна Сергіївна**

СЕГМЕНТАЦІЯ СПОЖИВАЧІВ ТА АТРИБУТИ ПОСЛУГ МОНОВАНК..... 165

**Яцюк Олег Степанович**

СТРАТЕГІЧНА РЕВІТАЛІЗАЦІЯ МАШИНОБУДІВНОГО  
КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ГЕНЕЗИС  
ТА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ..... 167

Наукове видання

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*Збірник наукових тез  
за матеріалами XXIV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції  
молодих учених та студентів*

м. Острог, 25 березня 2026 р.

*Друкується в авторській редакції*

**Відповідальний за випуск** Наталія Топішко  
**Комп'ютерна верстка** Віктор Тарасенко

Підписано до друку 29.03.2026. Формат 60×84 1/16.  
Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 10,75. Ум. вид. арк. 10,4. Електронне видання.  
Гарнітура «TimesNewRoman».

Видавництво  
Національного університету «Острозька академія»  
Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.  
Свідоцтво про державну реєстрацію РВ №1 від 8 серпня 2000 року.